

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ-БАРУ «ЖУЛЬ ВЕРН», М. ВИШНЕВЕ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.**

Студента 2 курсу, 1м<sub>3</sub> групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

\_\_\_\_\_

*підпис студента*

Сивак  
Ольга Ігорівна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Компанець Катерина  
Андріївна

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

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Київ 2019

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
2019 р.

### Завдання

на випускнуну кваліфікаційну роботу студентіві

*Сивак Ользі Ігорівни*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія диференціації послуг кафе-бару «Жуль Верн», м. Вишневе, Київська область.  
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* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії диференціації послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу  
*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації стратегії диференціації суб'єкта ресторанного бізнесу  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диференціації суб'єкта ресторанного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, таблиці та рисунки.: «Характеристика стратегії диференціації»; «Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища»; «Аналіз конкурентів»; «Аналіз фінансових показників»; «Пропозиції для кафе-бару»; «Аналіз стратегічних чинників діяльність закладу», «SWOT-аналіз», «PEST-аналіз», «Програма заходів для покращення роботи закладу».

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

### ВСТУП

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

- 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел
- 1.2. Сутність та зміст стратегії диференціації послуг.
- 1.2. Методологічні засади формування стратегії диверсифікації послуг.

Розділ 2. Діагностика стратегії диференціації послуг кафе-бару «Жуль Верн»

- 2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе-бару «Жуль Верн»
- 2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диференціації послуг
- 2.3. Оцінка результативності діючої стратегії диференціації послуг

Розділ 3. Удосконалення стратегії диференціації послуг кафе-бару «Жуль Верн»

- 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.
- 3.3. Прогнозування результативності реалізації стратегії диференціації послуг.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки



6. Календарний план виконання роботи:

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

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Компанець К.А.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

### 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Сивак Ольга Ігорівна 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 стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Здійснено діагностика стратегії диференціації послуг кафе-бару «Жуль Верн». Проведено оцінка результативності діючої стратегії диференціації послуг досліджуваного кафе-бару.

На основі отриманих результатів обґрунтування програма заходів з реалізації стратегії диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу Наведено прогнозування результативності реалізації стратегії досліджуваного кафе-бару.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

### 12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

### 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Сивак О.І. 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.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ресторанний ринок України досить молодий. Індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища.

Сфера готельно-ресторанного господарства виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (обслуговування споживачів). Економічні функції сфери готельно-ресторанного господарства розглядаються як комплексний механізм виробництва та надання послуг гостинності та харчування, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями бізнесу. Перш за все, це перспективна галузь для вкладання інвестицій, і також це гарантує досить швидкий обіг коштів які вкладаються у бізнес.

Разом з тим, ринок ресторанних послуг характеризується жорсткими умовами конкуренції серед закладів, тому головною задачею постає виживання в цих умовах та боротьба із конкурентами. Тому це визначає необхідність запровадження процесу диференціації послуг з метою позиціонування готельно-ресторанного господарства.

Процес диференціації послуг у готельно-ресторанному господарстві досліджується і по цей день і потребують подальшого вивчення. Технології не стоять на місці, і кожного дня з'являється безліч різних способів вийти на новий рівень, так би мовити обійти конкурентів, в сфері обслуговування споживачів в готельно-ресторанному господарстві.

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

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії диференціації суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диференціації суб'єкта ресторанного бізнесу.



Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують процес диференціації послуг ресторанного господарства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу, аналіз стратегії та її підходів до визначення сутності диференціації послуг у готельно-ресторанному господарстві. Інформаційною базою дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, дані фінансової звітності, що були отримані автором у результаті проходження практики та комплексного обстеження кафе-бару «Жуль Верн» м. Вишневе.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, дані інформаційно-аналітичних збірників, довідкову літературу. Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення диференціації послуг ресторанного господарства кафе-бару «Жуль Верн» м. Вишневе.

Стратегію диференціації послуг було розглянуто на прикладі кафе-бару «Жуль Верн» у м. Вишневе. На його основі буде проведена проаналізована робота кафе-бару, буде досліджено чи використовує підприємство стратегії конкуренції, а також запропонуємо інновації та пропозиції щодо покращення роботи.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

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

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Ресторанним закладам усе тяжче створювати й утримувати конкурентну перевагу. Для успішного стратегічного маркетингу є фокусування, позиціонування й диференціація. Сьогодні якість і гідне обслуговування вже не можуть бути єдиними перевагами компанії. Виросла значимість довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами, здатність швидко реагувати на інновації, на вимоги ринку, використовувати сучасний дизайн й стиль, розробляти корисність товару.

Для досконалого вивчення обраної теми, був проведений огляд літературних джерел, наукових статей, матеріалів інтернет - ресурсів. Дана інформація спрямована на дослідження стратегії конкуренції та безпосередньо стратегії диференціації послуг. Конкурентна стратегія допомагає підприємству отримати прибуток на довгостроковій основі, створити вигідну пропозицію своїх послуг та боротись із конкурентами. [1]

Є багато визначень стратегії, які важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених трактували власне визначення стратегії диференціації, кожне з яких має різний зміст.

Результати дослідження розвитку диференціації послуг в галузі ресторанного господарства висвітлено у працях ( О.І. Кочерги, Шульгіної Л., Н.В. Смірної, Н.О. П'ятницької, О.Д. Тімченко, Бойко М.Г., О.П. Ткаченко, Норта Д., Корягіна Т. В., Воронкової Т. Є., Голубкова Е. П., Іляшенко С. А., Федулової Л. І., Холода Б. І., Черваньова Д. М., Портера М., Карлодіф. Б., П. Друкер та інші.)

Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання з цієї проблематики, окремі її аспекти, зокрема сучасний стан методології та тенденції розвитку потребує дослідження.



Б. Карлоф дослідник стратегічного планування в менеджменті визначив дев'ять ключових елементів стратегії:

1. Корпоративна місія компанії;
2. Конкурентні переваги;
3. Організація бізнесу;
4. Продукція;
5. Ринки;
6. Ресурси;
7. Структурні зміни;
8. Програми розвитку;
9. Культура і компетентність управління. [11]

М. Портером розробив на три типові стратегії:

1. Найменші сукупні витрати (лідерство за цінами);
2. Диференціація;
3. Зосередження (фокусування).

Таблиця 1.1

### Характеристика стратегії диференціації (за М. Портером) [13]

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Диференціація Наголос: ніхто не робить це краще	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильні маркетингові спроможності</li> <li>• Конструювання товару</li> <li>• Творчі здібності</li> <li>• Великі здатності у сфері фундаментальних досліджень</li> <li>• Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства</li> <li>• Довгострокові традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, узятих з інших сфер бізнесу</li> <li>• Надійне співробітництво з каналами розподілу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створенні товару та маркетингу</li> <li>• Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників</li> <li>• Схильність приваблювати висококваліфікованих працівників, науковців або творчих осіб</li> <li>• Часті інновації</li> <li>• Інтенсивна реклама і стимулювання продаж.</li> </ul>

П. Друкер пропонує чотири типи підприємницьких стратегій:

1. Бути "найспритнішими серед найкращих".
2. "Поціляти в слабе місце".

3. Пошук "екологічної ніші" та використання її.
4. Зміна цінностей та характеристик продукту, ринку або галузі.

Ці підприємницькі стратегії базуються на систематичному новаторстві, використанні інноваційних можливостей. Підприємницькі стратегії і джерела інноваційних можливостей описані П. Друкером в його книзі "Як забезпечити успіх у бізнесі. Новаторство і підприємництво." [8]

У науковій роботі **В.О. Василенко і С.С. Ткачова** класифікацію конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу пропонується здійснювати за такими класифікаційними ознаками: відношення до системи, джерела створення, ступінь стійкості, характер фактору, рівень ієрархії, спосіб одержання переваги, ініціатор, метод конкуренції, можливість управління з боку підприємства, тривалість дії, життєвий цикл, вид одержуваного ефекту від реалізації переваги, тип підприємства (закладу) ресторанного бізнесу та особливості операційної діяльності, сфера прояву, зміст переваги з позиції споживачів, відповідність концепції управління, роль у забезпеченні конкурентної стратегії. [2]

**ДЛ. Мельник** писав що, будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства (фірми).

В статті **Корсікової Н.М.** «Дослідження сучасних альтернатив та принципів стратегічного управління як фактору розвитку підприємств у сфері готельних

послуг» йдеться що, диференціація послуг у виробничій сфері заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більшу кількість споживачів з різними потребами. В готельній сфері, як і виробничій, диференціація може бути розділена на два види. Перший - горизонтальна, при якій ціна залишається приблизно однаковою, і середній рівень доходу споживачів однаковий. Наприклад, готель може запропонувати гостю номери, оформлені за різною тематикою, стилем тощо. Другий вид - вертикальна, при якій і ціни, і середній рівень доходу споживачів різний. Наприклад, готель повинен забезпечити відвідувачам можливість вибору номерів різного класу розміщення, оснащення, сервісу тощо. Актуальним « інструментом» реалізації такої стратегії є зрощування готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування: ресторанным бізнесом, розважальними і спортивними комплексами тощо. Така стратегія дозволяє організації отримувати доступ до різних сегментів клієнтів, що збільшує обсяг реалізації, але, одночасно, підвищує собівартість послуг. [3,7]

На думку **А. Томпсона**, ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності відмінним від конкурентів образом. Існують три основних підходи до створення купівельної цінності:

- розробка таких характеристик і особливостей товару, що сприяють зниженню сукупних витрат споживача по використанню продукції фірми;
- розробка таких особливостей товару, що підвищують результативність його застосування споживачем;
- розробка таких особливостей товару, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не в результаті економії, а за рахунок так званих факторів значимості.

Нижче розглянутий набір дій і рішень, що сприяють створенню купівельної цінності відповідно до приведених вище підходів.

Перший підхід – використання факторів диференціації, що знижують витрати покупця з використання продукції фірми:



- скорочення непотрібних відходів, що викидаються покупцем, і матеріалів; особливості – використання зворотних компонентів (посуд, макулатура й ін.);
- скорочення витрат праці покупців; особливості – спеціальні пристосування для зборки, модулятори для заміни змінних компонентів;
- скорочення витрат часу покупця при використанні даного товару; особливості – виробу з більшою продуктивністю, можливість використання готових запасних частин;
- скорочення витрат покупця по збереженню; приклад - постачання "точно вчасно";
- скорочення витрат покупця по знищенню відходів і по контролі за забрудненням; особливість – можливість наступної переробки відходів;
- скорочення витрат покупця по матеріально-технічному забезпеченню; особливість – комп'ютеризована система приймання замовлень і виписки рахунків;
- зниження витрат на обслуговування і ремонт; приклад - виняткова особливість устаткування;
- зниження витрат покупця на інсталяцію, постачання або фінансування; приклад – оплата протягом 90 днів по тій же ціні, що і за наявні;
- скорочення потреби покупця в інших товарах/послугах (електроенергія, захисне устаткування, охорона, інспекція якості, інші інструменти і механізми); приклад – високоефективне силове устаткування на рідкому паливі;
- збільшення вигоди від використання моделі;
- зниження витрат покупця на ремонт у випадку раптової поломки; приклад – тривалий гарантійний ремонт;

- зниження витрат покупця на технічний персонал; особливість - безкоштовна технічна допомога і підтримка з боку фірми-продавця;
- підвищення ефективності виробничого процесу в покупця; особливості – підвищення продуктивності устаткування, краща його спряженість з допоміжним устаткуванням.

Другий підхід – використання особливостей товару, що диференціюють, що збільшують результативність його застосування:

- пропозиція покупцям продукції з великими можливостями, з більшим ступенем довговічності, більш зручну або більш легку в експлуатації;
- розробка більш "чистого" товару або товару, що вимагає меншої профілактики в порівнянні з продукцією конкурентів;
- підвищення стандартів виготовлення в порівнянні з існуючими;
- відповідність вимогам покупців у більшому ступені, чим це пропонують конкуренти;
- надання покупцеві можливості самому доповнити товар або пізніше одержати більш зроблену модель, запропоновану до продажу;
- надання покупцеві більшої гнучкості в пристосуванні своєї продукції до запитів їхніх клієнтів;
- постійне підвищення якості товарів, що випускаються (послуг).

Третій підхід складається в доданні товарів таких особливостей і характеристик, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не в результаті економії, а шляхом використання інших особливостей. [14]

Іноді фірма може успішно дотримуватися кількох стратегій як своєї першочергової мети, хоча, як ми побачимо далі, це не завжди можливо. Ефективне застосування будь-якої з цих загальних стратегій, як правило, потребує тотального зосередження на ній уваги та підтримувальних організаційних заходів, що розпоршуються у випадку існування більш як однієї першочергової мети.

Стратегії є підходами до успішної боротьби з конкурентами в галузі. При цьому в деяких галузях стратегія передбачатиме, що всі фірми можуть одержати

високі прибутки, в інших же успішне застосування однієї з загальних стратегій може бути необхідним тільки для одержання прийнятної норми віддачі в абсолютному значенні.

Стратегія диференціації продукту чи послуги фірми виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. [3]

Слід зазначити, що успішне впровадження цих стратегій потребує різних ресурсів і навичок. Загальні стратегії також передбачають різні організаційні заходи, процедури контролю та системи винахідництва. Тому для досягнення успіху необхідно дотримуватися однієї з цих стратегій як першочергової мети.



## 1.2. Сутність та зміст стратегії диференціації послуг

Стратегія диференціації послуг ґрунтується на постачанні на ринок товару чи послуг із унікальними властивостями. До унікальних властивостей відносять: високу якість продукції, розгалужену систему філіалів для надання послуг, новизну продукції, імідж фірми тощо.

Диференціація – це надійна стратегія. Для того щоб зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку. [7]

Диференціація базується на спеціалізації підприємця у виготовленні особливого (іноді незвичайного) продукту, який являє собою варіант модифікації стандартного продукту. Такий продукт стає незамінним для споживачів у тому разі, якщо аналогічні стандартні продукти їх не повністю влаштовують.

Диференціювання – виявлення істотних відмінних особливостей предмета дослідження, що проводяться методом аналізу ознаки (властивості, параметри) предмета. Поняття диференціація походить від латинського differentia – відмінність. [5]

Диференціація продукту здійснюється за:

1. Фізичними атрибутами. Можуть служити відреставровані класичні готелі, яким притаманна величність минулого.
2. Рівнем обслуговування. Ресторан пропонує клієнтам здійснювати попередні телефонні замовлення й резервування столиків, скорочуючи таким чином час очікування в самому ресторані.
3. Персоналом. Працівники повинні бути компетентними, володіти необхідними практичними навичками ґрунтовними спеціальними знаннями. Наприклад, працівники сфери послуг гостинності та харчування обов'язково повинні бути привітними й шанобливими, нині вони повинні вміти бездоганно спілкуватись з клієнтами їхньою рідною мовою, швидко виконувати їхні побажання та надавати допомогу у вирішенні їхніх проблем.

4. Місцем розташування виробника продукту. Готелі з видом на облаштовану центральну вулицю або площу міста і конкурентну перевагу перед готелями, розташованими через квартал які позбавлені цього.

5. Іміджем. Полягає в тому, що клієнти відрізняють один продукт від іншого, навіть якщо вони однакові завдяки іміджу підприємства або його торговельній марці. Але, щоб відрізнитись від конкурентів, підприємству слід докласти додаткових зусиль для створення високого позитивного іміджу. Імідж підприємства, його торговельна марка повинні передавати особливу інформацію про головні переваги і престижність продукту, відтак розробка й високе піднесення позитивного іміджу підприємства вимагає творчих зусиль і наполегливої праці. Найперспективнішим найпривабливішим способом диференціації продукту є відкриття прийомів, найменш схожих на прийоми, використовувані конкурентами призводить до пошуку нових, оригінальних характеристик пропонованого продукту й приносить на ринок розмаїття, тобто диференціацію продукту. Імітація продукту — згубний шлях при реалізації даної стратегії. Разом з тим, як свідчить досвід, одночасне використання кількох способів диференціації продукту призводить до спроби зробити «все для всіх», тобто перейти на шлях уніфікації й завдає шкоди набутому іміджу, створеному підприємством на ринку.

Диференційований продукт повинен «додати» до продуктів-аналогів такі особливі комерційні атрибути, які значно відрізняли б його від інших продуктів. До головних завдань для підприємства при цьому належить також досягнення якомога більшої різниці між ціною й собівартістю продукту.

Застосовуючи стратегію диференціації продукту чи послуги, підприємство досягає таких конкурентних переваг:

- додаткове зростання обсягу продажу й отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання споживачів на основі впровадження прогресивної технології виготовлення продукту, підвищення його якості, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;

- локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;
- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємців за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;
- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торговельної марки;
- створення іміджу добросовісного й надійного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їхніх специфічних запитів.

Для створення та реалізації стратегії диференціації повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба чи агентство яке спеціалізується на просуванні даного продукту і зорієнтоване на детальне дослідження ринку.

При реалізації стратегії диференціації продукту існують також дестабілізуючі фактори, такі як:

- значні витрати на створення високого іміджу продукту, що зумовлює
- значне підвищення його ціни;
- у разі надмірної ціни продукту споживач перестає відчувати ефект від його диференціації;
- можливість копіювання (імітації) конкурентами характеристик диференційованих (удосконалених) продуктів. [1,12]

Успішна стратегія диференціювання включає п'ять пунктів:

- Створення імені диференційованого об'єкту – створення унікального імені товару, послуги, продавця, що розуміється і запам'ятовується, придатне для використання в різних марочних комунікаціях і різноманітних інших контекстах використання.
- Ідентифікація – наклеювання лейблів на продукцію, фірмових шрифтів, створення системи знаків і символів, які в своїй сукупності загальнозрозумілою чином доносять ідею бренду, стратегію до цільової аудиторії.



- Персоніфікація – визначення персони, що стоїть за брендом. Люди влаштовані таким чином, що хочуть мати справу і купувати у людей, яких знають і яким довіряють. Персоніфікація дає зрозуміти, що персоналія, що стоїть за брендом, відповідає за якість товару або послуги. І навпаки, сховавшись за логотипом і словами “компанія” бренд створює додаткові бар’єри для недовіри і підозри.
- Створення нових товарів, послуг, класів товарів – формування ідей нових товарів (груп товарів). Ідеї нових товарів можуть також виявлятися в ході аналізу, як можливостей виробництва і збуту, так і потенційних потреб ринку.
- Диференціація пропозиції – це пропозиція іншого, більш високого (в порівнянні з конкурентами) рівня, заснованого на наданні додаткових послуг, сервісу, великих вигод для покупця, не пов’язаних безпосередньо з товаром.
- Сервісне диференціювання – складова комплексного пропозиції, послуги, супутні продукту, за своїм рівнем відрізняються від послуг конкурентів. [9]

Диференціації послуг на підприємствах поділяється на напрями з урахуванням таких критеріїв:

- важливість і привабливість для великої кількості покупців;
- неповторність, неможливість використання чи копіювання конкурентами;
- забезпечення значної переваги над іншими способами одержання таких же благ;
- доступність і відчутність для споживачів;
- прийнятність для покупців по ціні;
- рентабельність для підприємства.

Стратегія диференціації стає привабливим конкурентним підходом у міру того як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами.

Диференціація має на увазі використання елементів унікальності у виробництві і маркетингу продукції, що представляють цінність для покупців. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, фірма повинна вивчити запити і поведження споживачів, знати, чому покупці віддають перевагу, як вони уявляють собі "цінність" товару і за що готові платити. Чим сильніше зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага фірми. [3]

М. Портер виділяє наступні джерела унікальності (фактори диференціації):

- характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, особливо поліпшена якість і ін.)" а також ефективність його використання;
- додаткові послуги, пропоновані фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит і т.д.);
- якісна перевага сировинних матеріалів;
- технологічні і науково-технічні переваги;
- рівень і інтенсивність маркетингових досліджень;
- процедури виконання різних функцій (контроль якості товару, система обслуговування споживачів);
- дислокація;
- якість робочої сили (навички і досвід працівників);
- рівень вертикальної інтеграції (впливає на можливість фірми контролювати якість напівфабрикатів, а також проміжних процесів).

[13]

Успішна диференціація дозволяє фірмі:

- 1) установити підвищену ціну на товар/послугу, що дозволяє мати так названу премію, що представляє собою різницю між ціною, призначуваної виробником, і середньою ціною в галузі;
- 2) збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам товару);

3) завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі клієнти стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Диференціація проходить успішно, якщо витрати по її проведенню покриваються за рахунок збільшення ціни на модифікований і модернізований товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб придбати цей товар замість товару конкурентів, і (або) якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами [3].

При розробці стратегії диференціації необхідно враховувати, що фірма, стратегія диференціації якої орієнтована на створення незначних додаткових цінностей і характеристик, активно пропагуючи таку додаткову цінність, може встановлювати більш високі ціни, чим компанія, що створює реальні цінності для покупця і не повідомляє йому про це. У своїх дослідженнях М. Портер відзначає: "Покупці рідко платять за цінність, яку вони не усвідомлюють, якою б дійсно унікальною вона не була".

Таким чином, підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним. Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці виходячи зі свого досвіду недостатньо оцінюють усі характеристики і властивості товару. Найчастіше споживач судить про цінності виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках:

- ціна (при неціновій конкуренції)
- привабливість упакування
- інтенсивність рекламної кампанії
- змістовність реклами
- якість презентацій товару
- список клієнтів фірми
- частка фірми на ринку і т.д.

Такі ознаки можуть бути досить вагомими, коли:



- диференціація носить чисто суб'єктивний характер або складна для розуміння;
- покупець здобуває товар уперше;
- повторні покупки рідкі;
- коли покупці недосвідчені.

Слід зазначити, що спроби використання диференціації звичайно пов'язані з підвищенням витрат. Для того щоб диференціація була вигідною для компанії, необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня підвищеної ціни, по якій можна запропонувати на ринку товар з додатковими характеристиками (при цьому норма прибутку на продану одиницю виробу повинна зростати), або компенсувати невелику норму прибутку значним зростанням обсягу продажів [3].

Стратегія диференціації полягає у випуску і виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах як щось нове, унікальне, відмінне від інших пропозицій та послуг. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створюється аналогічний товар.

### **1.3. Методологічні засади формування стратегії диверсифікації послуг**

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат.

Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнуть та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники стагнучий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. [3]

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є такі:

- а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- б) поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- в) новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- д) можуть бути скорочені втрати від податків;
- е) може бути полегшений вихід на світові ринки;
- ж) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів. [3]

Одним з напрямків стратегічного планування інновацій є вибір стратегії диверсифікації. Йдеться про орієнтацію в основному на вторинні інновації, тобто розширенні асортименту за рахунок виходу в невластиві, нові для компанії сфери бізнесу.

Диверсифікація - це освоєння випуску нових для компанії виробів, нових технологій, нових послуг, тобто вихід у нові сфери діяльності.

Стратегічними цілями диверсифікації є:

- впровадження в галузі і ринки з високими перспективами довгострокового зростання і рентабельності (преміальні сегменти, високотехнологічні сектора економіки і т.д.);
- оптимізація співвідношення між внутрішніми і зовнішніми доходами за рахунок виходу на міжнародний ринок;
- збалансування високоризикових капіталомістких виробничих операцій і менш ризикових операцій у сфері послуг;
- встановлення балансу між високоризиковими наукомісткими виробництвами і менш ризиковим промисловим виробництвом у традиційних галузях;



- досягнення оптимального коефіцієнта співвідношення між промисловими товарами та споживчими товарами (співвідношення між секторами B2B і B2C);
- збалансування в асортименті товарів і послуг з різною циклічністю попиту.

Розрізняють такі стратегії та методи диверсифікації:

1. Горизонтальна диверсифікація. Припускає, що компанія освоює випуск нових для себе виробів в тій же галузі, де вона діяла і раніше. Тут працює принцип синергії, заснований на тому, що у вже знайомій галузі використання вже знайомих технологій, як правило, передбачає менший ризик і економію на загальних ресурсах. Це єдині виробничі технології, канали збуту, комунікаційна політика і цільовий ринок. Головна мета горизонтальної диверсифікації - посилення позицій фірми в галузі.

2. Вертикальна диверсифікація пов'язана з виходом в суміжні області діяльності, як правило в рамках різних етапів виробничого циклу. Класичним прикладом вертикальної диверсифікації є вертикально інтегровані нафтові компанії. Вихід у всі етапи виробничого циклу - видобуток, переробка, нафтохімія і роздріб - є для них найбільш оптимальною стратегією зниження витрат і ризиків.

3. Інтеграційна (або конгломератна) диверсифікація передбачає вихід в абсолютно нові галузі. Це робиться для досягнення названих вище класичних цілей зниження ризиків роботи в одній галузі. Більшість великих західних компаній росло саме за рахунок даного виду диверсифікації.

Цікавим прикладом є диверсифікація компанії Walmart - компанії № 1 за обсягом продажів у світі. Основна сфера діяльності компанії - це торгівля. До 2007 г. Крім торгових центрів (роздрібних, дрібнооптових і крупнооптових) компанія вийшла в такі сфери, як туристичний бізнес, автосервіс, створення окремих виділених інтернет-ліній, аптечний бізнес, персональні комп'ютери, нафтова роздріб. [10]

Розширення сфер діяльності компанії являє собою яскравий приклад інтеграційної диверсифікації. Цікаво, що в усіх напрямках Walmart використовує

єдину маркетингову стратегію, засновану на встановленні низького рівня цін. В якості основних цілей диверсифікації виступає одержання додаткової виручки, але найголовніше - зміцнення взаємин з цільовою групою споживачів, підтримка постійної бази клієнтів і просування інновативного іміджу компанії.

Розташувавши автозаправки при в'їзді в торгові центри та надаючи додаткові знижки (близько 2%) при оплаті спеціальної клубною картою, компанія стимулює споживача, який приїхав в магазин, заправитися на цих станціях. Разом з тим проїжджаючі мимо люди зупиняються на автозаправках і автоматично приймають рішення зайти в торговий центр. Збільшення потоку відвідувачів, яке спостерігається після відкриття АЗС, становить приблизно 10%, а середній обсяг продажів на одну автозаправку Walmart складає близько 49 млн л на рік, притому що в середньому по США це 4900000 л на рік.

В цілому стратегія вертикальної диверсифікації більш властива компаніям сектору B2B, особливо в сировинних галузях. Що ж стосується, наприклад, сектору FMCG, то тут найбільш обґрунтованим є розвиток на основі синергії шляхом горизонтальної диверсифікації.[10]

Серед основних методів диверсифікації можна виділити:

- 1) розробку власних технологій і продуктів, тобто прямі капіталовкладення;
- 2) придбання ліцензій на ті чи інші технології і продукти;
- 3) створення спільних підприємств, коли кожна зі сторін вкладає своє ноу-хау або ресурси;
- 4) створення венчурних фондів, підрозділів, або венчурний аутсорсинг;
- 5) злиття і поглинання (M & A), з метою придбання готового бізнесу.

Таким чином, найважливішим питанням стає вибір того чи іншого методу.

На рис. 3.1 представлена матриця, яка допомагає оптимізувати вибір стратегії диверсифікації. В основу покладено співвідношення між ступенем знання ринку, на який виходить фірма, і ступенем знайомства з технологією, яку вона буде закладати в нову продукцію.

## Матриця стратегій диверсифікації [10]

Висока	Придбання ліцензій, власні венчурні підрозділи, спільні підприємства	Придбання ліцензій; внутрішні капіталовкладення в особисту виробничу базу; придбання нових підприємств.	Внутрішні капіталовкладення в особисту виробничу базу; придбання нових фірм.
Середня	Венчурні капіталовкладення	Особисті венчурні підрозділи; придбання ліцензій; придбання нових фірм	Спільні підприємства; придбання нових фірм; внутрішні капіталовкладення в особисту виробничу базу
Низька	Венчурні капіталовкладення	Венчурні капіталовкладення	Спільні підприємства
	Низька	Середня	Висока

У секторах з високим ступенем знання ринку і технологій найбільш привабливим способом диверсифікації є розширення власної виробничої бази за рахунок впровадження результатів НДДКР і покупки ліцензій, а також придбання нових фірм. Вибір даних стратегій визначається високим ступенем компетенції фірми в нових областях діяльності і, відповідно, пов'язаний з незначними структурними змінами бізнес-портфеля компанії.

При виході в найменш знайомі області компанія може зіткнутися зі складнощами у прогнозуванні майбутніх результатів і непередбаченими зовнішніми чинниками. Оптимальною стратегією в даному випадку є поетапне нарощування компетенції за рахунок венчурних капіталовкладень.

Як правило, на першому етапі фірма може вкладати незначні кошти у венчурні проекти або малих фірм, або промислово-університетських науково-дослідних центрів. Це дає можливість проведення моніторингу нових технологій, сканування ринкових факторів, тобто переходу з низького ступеня знання в середню. На наступному етапі, за умови рентабельності первинних венчурних



вкладень, може йти мова про придбання венчурних компаній з високим ступенем знання нових ринків і технологій.

У секторах, в яких відсутнє знання або технології, або ринку, оптимальною стратегією є створення спільних підприємств. Однак у двох граничних позиціях спільні підприємства будуть мати різний характер. У разі виходу компанії зі своєю технологією, втіленої в новому продукті, на абсолютно незнайомі ринки створюється спільне підприємство з фірмою, функціонуючої на даному ринку.

Часто в ролі партнера виступає збутова фірма (дрібний або великий оптовик), що надає свої ринкові канали для збуту нової продукції. Другий граничний сектор показує ситуацію, коли компанія диверсифікує свою діяльність за рахунок використання абсолютно нової для неї технології на знайомому ринку. У даній ситуації компанія прагне або створити спільне підприємство з партнером, що має ноу-хау в області нової технології, або придбати ліцензію на її впровадження. [10]

Загальна рекомендація полягає в наступному: коли компанія виходить в нові для себе сфери бізнесу, на незнайомі ринки, стикається з незнайомими технологіями, то інвестувати потрібно в підвищення власної компетенції за рахунок створення спільних підприємств, придбання ліцензій, венчурного фінансування. І тільки коли компанія стає досить компетентною, слід вкладати кошти в розширення власної виробничої бази.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ-БАРУ «ЖУЛЬ ВЕРН»

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе-бару «Жуль Верн»

Кафе-бар — це заклад громадського харчування та відпочинку з обмеженим у порівнянні з рестораном асортиментом кулінарної продукції, кількістю фірмових страв, нижчою націночною категорією, маючий барну стійку, багатий асортимент напоїв як алкогольних так і безалкогольних напоїв, гарячих напоїв.

Кафе-бар «Жуль Верн» — це заклад харчування, розташований в центральній частині міста Вишневе. Місце розташування закладу з економічної точки зору обґрунтоване правильно - великий потік місцевого населення. Кафе-бар має хороші під'їзні шляхи. Години роботи закладу: Пн. - Нд.: 06:00 - 22:00 без перерви та вихідних. Приміщення кафе має 50 посадочних місць - 12 столиків, барну стійку, літню площадку. Головна послуга - надання послуг харчування, додаткова послуга – дозвілля.

Кухня українська та європейська, з невеликим асортиментом холодних страв та закусок. Меню бара також має багатий перелік холодних напоїв, гарячих, алкогольних та безалкогольних коктейлів.

Тепер ознайомимося з організацією роботи кафе-бару. У кафе-барі є структурні підрозділи: холодний цех, гарячий цех, барна стійка, роздавальний цех, склад для зберігання, приміщення адміністративно-побутової групи. Між цими основними групами приміщень є логічний зв'язок, який визначає ефективність роботи закладу.

Гарячий цех оснащений наступним устаткуванням і інвентарем: 2 двокомфорочні електроплити, електросковорідка, жарочна шафа, стелаж для зберігання спецій, 2 виробничих столу з покриттям з неіржавіючої сталі, рукомийник, фритюрниця. Холодний цех служить для виробу полу фабрикатів, холодних закусок, салатів. З торговим залом має налагоджений зв'язок

роздавальна та бар, з якого клієнтам швидко подаються напої, які замовляються чи готується при клієнті. В барі підтримується температурний режим, який не зашкоджує збереженню вин, коньяків і т.д. Працює кофе машина, соковижималка, міксер та шейкер для приготування коктейлів.

Торговий зал поділений на зони – барна стійка та 12 столиків, які розділяють простір для різних смаків відвідувачів, також в залі працює телевізор чи невимушено грає музика. Біля входу розміщений план евакуації в разі пожежної небезпеки. Торговий зал просторий. Дизайн та інтер'єр виготовлений зі стійкого незаймистого матеріалу. Є також пожежна сигналізація та вогнегасники, які перевіряються та замінюються згідно з пожежними вимогами.

Зал за атмосферою мало чим відрізняється від звичайних кафе, тобто в ньому не створено якогось неповторного “мікроклімату”: це звичайна простора зала з рівномірно розставленими столами.

Досліджуючи господарську та фінансову діяльність кафе-бару, дуже велика роль приділяється аналізу фінансових результатів. Актуальність вивчення аналізу фінансового стану кафе-бару виявляється в тому, що саме він дозволяє побачити найбільш вигідні способи використання ресурсів, сформувані доходи та витрати закладу, та побачити прибутковий чи збитковий кафе-бар.

Тому що, ефективність роботи кафе-бару, незалежно від організаційно-правової форми та виду діяльності в умовах ринку визначається здатністю закладу приносити прибуток.

Прибуток - це різниця між чистим доходом від реалізації товарів або послуг та їх повною собівартістю. Чим більший прибуток отримує кафе-бар, тим кращий його фінансовий стан.

Дохід – це загальна сума виручки, яку кафе-бар отримує від різних господарських операцій.

Собівартість – це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво і реалізацію послуг та товарів, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо. Об'єм реалізації і



величина прибутку, товарооборот, валові доходи, рівень рентабельності залежать від виробничої, збутової та комерційної діяльності підприємства. Ці показники дають змогу оцінити діяльність кафе-бару в цілому і побачити чи є його функціонування рентабельним.

Кафе-бар «Жуль Верн» є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Послугами кафе-бару користуються здебільшого жителі міста Вишневе та Києва.

Підприємство є фізична особа підприємець, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Заклад самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству.

Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Таблиця 2.3

**Динаміки основних економічних показників [авторська розробка]**

Показники	2016	2017	2018	Відхилення в абсолютн. виразі (+/-)	
				2018	2019
1. Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	245	300	350	+55	+50

Продовження табл. 2.3

2. Валові витрати на весь об'єм виробн., тис. грн.	150	180	240	+ 30	+60
3. Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	95	120	110	+25	-10
4. Чисельність працюючих, осіб	10	13	15	3	2
5. Фонд оплати праці, тис. грн.	90	105	160	15	55

6. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	95	100	110	5	10
---	----	-----	-----	---	----

З аналізу в таблиці техніко-економічних показників кафе-бару «Жуль Верн» за 2016-2018 роки, видно, що виторг від реалізації продукції з кожним роком зростає. За період з 2016 по 2017 рік він збільшився на 55 тис. грн. і склав 300 тис. грн., а за період з 2017 по 2018 рік – на 50 тис. грн., що склало 350 тис. грн..

Аналіз валових витрат на весь об'єм виробництва показав тенденцію до постійного збільшення. У 2016 році дохід кафе склав 150 тис. грн., а в 2017 році –180 тис. грн., у 2018 році дохід збільшився ще на 60 тис. грн.. і склав 240 тис. грн.. Збільшення доходу протягом 2016-2017 року призвело до зростання прибутку підприємства.

Аналіз чистого прибутку від реалізації у 2017 році показав тенденцію до збільшення, а 2018 році зменшення. У 2016 році чистий прибуток склав 95 тис. грн., а в 2017 році –120 тис. грн., у 2018 році дохід зменшився на 10 тис. грн.. і склав 110 тис. грн.. Збільшення доходу протягом 2016-2017 року призвело до зростання прибутку підприємства. Але у 2018 році прибуток знизився, кафе-бар «Жуль Верн».

Оцінку ефективності діяльності підприємства проводять не лише за показниками витрат і збитків, але й за показником рентабельності. Оцінку динаміки рентабельності продажу виконаємо в таблиці 2.4

Рентабельність продажу обчислюють діленням чистого прибутку на суму виторгу від реалізації продукції:

$$P_{п} = Ч_{п} / В$$

$P_{п}$  – рентабельність продажу;

$Ч_{п}$  – чистий прибуток;

$В$  – виторг від реалізації продукції.

$$P_{п\ 2008} = 95 / 245 = 2,6\%,$$

$$P_{п\ 2009} = 120 / 300 = 2,5\%,$$

$$P_{п 2010} = 110 / 350 = 3,1\%$$

Так при збільшенні чистого прибутку по 2016 та 2018 роках, дає ріст рентабельності. Це зумовлено специфікою роботи кафе-бару «Жуль Верн», заклад у своїй діяльності для збільшення виторгу почав пропонувати знижки та акції, так збільшилась кількість споживачів.

За часи свого існування кафе-бару «Жуль-Верн» найкращий рівень рентабельності заклад показав у 2018 році.

Таблиця 2.4

#### Оцінка динаміки рентабельності продажу [авторська розробка]

Показники	2016	2017	2018	Відхилення 2016-2017р.	Відхилення 2017-2018 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	95	120	110	25	-10
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	245	300	350	55	50
Рентабельність продажу, %	2,6	2,5	3,2	-0,1	0,7

В результаті детально проведеного аналізу фінансової діяльності підприємства можемо зробити висновок, що загальне та фінансове становище підприємства є рентабельним, стабільним та стійким.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз діяльності - це початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, яка полягає на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

1. Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?
2. Яка стратегія найкраща?



Кафе-бар здійснює свою діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть знищення підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище постачає кафе-бару необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують стратегічний аналіз.

Перш за все розглянемо внутрішнє середовище кафе-бару, детально розписано в таблиці № 1. Потенціал кафе-бару не великий, заклад надає послуги харчування споживачам. Послугами маркетингу заклад майже не користується. Більшість споживачів постійні, нових клієнтів мало. Рівень обслуговування на достатньому рівні, але персонал потрібно додатково навчати, відправляти на курси по підвищенню кваліфікації. Рівень організації виробництва та управління, гарячий цех оснащений наступним устаткуванням і інвентарем: 2 двокомфорочні електроплити, електросковорідка, жарочна шафа, стелаж для зберігання спецій, 2 виробничих столу з покриттям з неіржавіючої сталі, рукомийник, фритюрниця. Холодний цех служить для виробу полу фабрикатів, холодних закусок, салатів. З торговим залом має налагоджений зв'язок роздавальна та бар, з якого клієнтам швидко подаються напої, які замовляються чи готується при клієнтові. В барі підтримується температурний режим, який не зашкоджує збереженню вин, коньяків і т.д. Працює кофе машина, соковижималка, міксер та шейкер для приготування коктейлів. Кафе-бар забезпечений ресурсами, заклад працює із перевіреними постачальниками.

*Таблиця 2.5*

## Аналіз внутрішнього середовище кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]

Внутрішнє середовище кафе-бару	
Аналіз потенціалу	Потенціал кафе-бару не великий. Знаходиться заклад в центрі міста, але за рахунок
Організація маркетингу	Маркетинг використовується в мінімально. Використовується тільки загальні поняття. Немає правильної стратегії розвитку.
Персонал	Обслуговування на достатньому рівні. Але потрібно відправляти періодично на навчання по підвищенню кваліфікації.
Рівень організації виробництва та управління	Достатній рівень виробництва та управління
Рівень забезпечення ресурсами	Достатнє забезпечення ресурсами.
Рівень науково-технічного забезпечення	Рівень науково-технічного забезпечення на достатньому рівні.

Хочу наголосити, що на сьогоднішній день велику роль у маркетингу відіграє реклама в інтернеті та в соціальних мережах. У місті Вишневе є велика кількість закладів готельно-ресторанного господарства – ресторани, кафе, кафе-бари, паби. Які на сьогоднішній день займають не останнє місце по відвідуваності споживачів. Власники займаються просуванням своїх закладів харчування, використовуючи зовнішню рекламу та інтернет маркетинг. Проаналізувавши найближчих конкурентів кафе-бару див. таб. №6 можна сказати що кафе-бар «Жуль Верн» майже не використовує стратегії диверсифікації послуг в закладі. Не користується рекламою зовнішньою та в інтернеті, не веде соціальні мережі для більшого залучення клієнтів.

*Таблиця 2.6*

### Аналіз конкурентів кафе-бару Жуль-Верн [авторська розробка]

Параметри критеріїв	Кафе-бар «Жуль Верн»	Кафе-бар Ані-мангал (головний конкурент)	Караоке-бар Сакура	Ресторан Дача	SPEKTOR Cafe Shop

Персонал	3,6	<b>4,8</b>	4,2	4	3,9
Кухня	3,5	4,8	4	4	4
Дизайн інтер'єру	3	4	3,8	3,8	3,5
Імідж	2	4	3,5	3,5	3,4
Використання конкурентної стратегії	0	3,5	3	2,9	2,6
Зовнішня реклама	0	4	3,5	3,4	3
Інтернет-маркетинг	0	4	3,5	3,5	3
Розважальні заходи, які проходять у кафе	0	4	3	3,2	3
Місце розташування	3,8	5	4,5	4,5	3,9
Якість обслуговування	3	4,8	4,1	4,3	3,9
<i>Підсумок</i>	<i>22,8</i>	<i>47,2</i>	<i>41,5</i>	<i>41,3</i>	<i>38</i>

Оцінюючи персонал найвищий бал отримав кафе-бар «Ані-манглал», в закладі працює кваліфікований персонал та відгуки хороші. Найнижчий бал отримав кафе-бар «Жуль Верн» працівникам потрібно більше приділяти уваги спілкуванню з клієнтами та додаткове навчання.

При оцінці кухні перелічених ресторанних закладів найвищий бал отримав кафе-бар «Ані-мангал»: згідно до відгуків відвідувачів про страви та до власної думки, у ресторані високий рівень смакових та естетичних якостей страв. Найнижчий бал у кафе-бару «Жуль Верн» через не завжди смачні страви та неохайне оформлення блюд.

Стосовно дизайну інтер'єру найвищий бал у кафе-бару «Ані-мангал»: завдяки використанню сучасних тенденцій при дизайні закладу. Найнижча оцінка у кафе-барі «Жуль Верн» через достатньо специфічний дизайн та елементи декору, не багатьом гостям може бути комфортно знаходитися у постійній напівтемряві.

Імідж. Найвищий бал – кафе-бар «Ані мангал», заклад працює на розвиток бренду та іміджу, розроблений фірмовий стиль. Найнижчий бал отримав кафе-бар «Жуль Верн», в закладі присутній тільки логотип, не розроблений фірмовий стиль.



Щодо використання конкурентних стратегій, можемо сказати, що конкуренти використовують у своїх рестораних закладах конкурентні стратегії. Найбільш використовує кафе-бар «Ані-мангал» та караоке-бар «Сакура», вони співпрацюють із маркетологами, які займаються рекламою, створюють новинки в меню та в послугах, розробляють знижки та акції. Найнижчий бал отримав кафе-бар «Жуль Верн», у закладі не використовують як такої стратегії конкуренції.

Найбільший бал з зовнішню рекламу та інтернет-маркетинг отримав кафе-бар «Ані-мангал» через постійну рекламу, ведення соціальних мереж, просування сайту. Найнижчий бал – кафе-бар «Жуль-Верн», тому що не займаються рекламою, немає сайту, соціальних мереж.

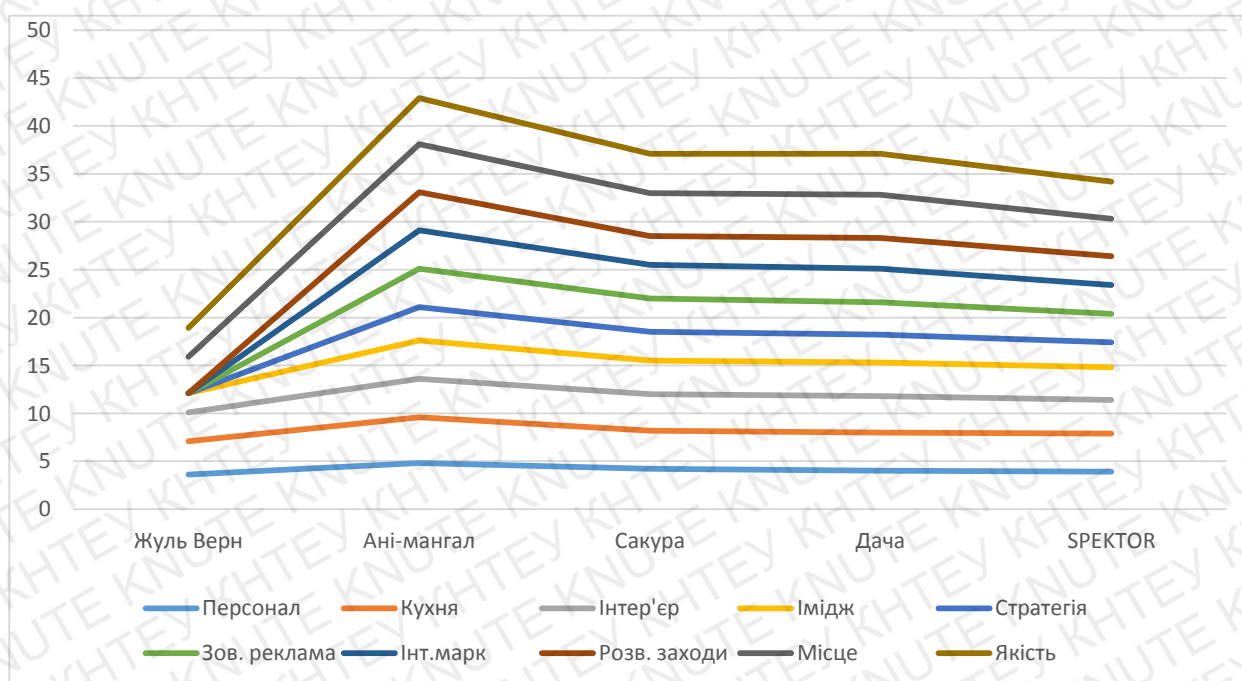
Найвищу оцінку щодо розважальних заходів та їх анонсування отримав кафе-бар «Ані -мангал» через постійну організацію заходів та створення їх реклами за допомогою афіш, реклами в інтернеті. Найнижчі бали отримав кафе-бар «Жуль Верн», заклад не проводить розважальних заходів.

Найвищий бал при оцінюванні якості обслуговування отримав кафе-бар «Ані-мангал» через багату кількість позитивних відгуків стосовно обслуговування офіціантами закладу, їх поведінки та знання своєї справи. Найнижчий бал – кафе-бар «Жуль Верн», присутня неухважність обслуговуючого персоналу та невчасне обслуговування.

Для проведення аналізу конкурентів ресторанних послуг створено рисунок 2.1:

Рис. 2.1

### Аналіз конкурентів кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]



От  
же  
,  
пр  
ові  
вш  
и

конкурентний аналіз кафе-бару «Жуль Верн», можемо визначити, що найвищу оцінку кафе-бар «Ані-мангал» отримав за дизайн інтер'єру та розважальні заходи, а найнижчу – кафе-бар «Жуль Верн» за місце розташування, імідж, рекламу та якість обслуговування. Іншими перевагами кафе-бару «Ані-мангал» перед деякими конкурентами являються: кухня та анонсування розважальних заходів. Головний конкурент використовує стратегії конкуренції у своєму бізнесу, в тому числі і стратегію диференціації. Виходячи з сумарної кількості оцінок найвагомим конкурентом кафе-бару «Жуль Верн» та основним конкурентом є кафе-бар «Ані-мангал». Вона ефективна тим, що в закладі збільшується кількість споживачів, часто проводяться розважальні заходи, розроблено декілька нових страв. Кожен місяць проводять знижки та акції.

З аналізу слідуює, кафе-бару «Жуль Верн» необхідно розробити план по покращенню бізнесу, почати використовувати стратегії конкуренції, рекламу, розробити імідж, зробити більш доступні ціни і покращити якість обслуговування.

Стратегічний аналіз полягає в тому, що він використовується при виборі конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати різним стратегіям.

При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань, для детального ознайомлення створили порівняльну таблицю. Кафе-бар «Жуль Верн» не має стратегії розвитку закладу, великий відсоток клієнтів – постійні, нових



клієнтів 10%. В таблиці прописали пропозиції стосовно первинних дій для просування кафе-бару.

Таблиця 2.7

### Завдання стратегії та пропозиції [авторська розробка]

Завдання стратегії	Кафе-бар «Жуль Верн»	Пропозиції щодо покращення
1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.	Сфера діяльності: заклад громадського харчування та відпочинку. Стратегічних напрямів немає.	Стратегічних напрямів: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Якісне обслуговування споживачів.</li> <li>○ Смачні страви.</li> <li>○ Залучення нових клієнтів.</li> <li>○ Реклама, маркетинг.</li> <li>○ Інтер'єр.</li> <li>○ Фінанси.</li> </ul>

Продовження табл. 2.7

2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.	Цілі: Залучення нових клієнтів та фінанси.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Розробити маркетингову та конкурентну стратегію просування кафе-бару</li> <li>○ Підвищити кваліфікацію персоналу</li> <li>○ Розробити нове цікаве меню.</li> <li>○ Оновлення інтер'єру</li> <li>○ Продумати новинки в стравах, послугах для зацікавлення клієнтів.</li> </ul>
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.	Немає стратегії	Формування стратегії
4. Реалізація стратегічного плану.		
5. Оцінка результатів діяльності. У разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.		

Кафе-бар «Жуль Верн» розташовано в центрі міста, має простий екстер'єр, має невисоку націночну категорію, надає послуги харчування, має невеликий вибір страв, але більшість з них неоригінальні за рецептурою комфортний торговельний зал, персонал кафе ввічливий, досвідчений.



На мій погляд керівництво закладу ставить на перше місце обслуговування разом зі смачною кухнею і це дає непогані результати, дивлячись на розвиток кафе-бару та прибутки цього закладу.

Але для того щоб втримати цей позитивний імідж і виграти боротьбу за клієнта у конкурентів, потрібно розробити маркетингову стратегію просування. Продумати стратегію диверсифікації для боротьби із конкурентами та вийти на новий рівень обслуговування споживачів.

Слабкими сторонами є недостатність реклами, свого сайту в Інтернет мережі, відсутність рекламних акцій та знижок, унікальність обслуговування. Модернізація в великій мірі допомогла би вистояти в конкурентній боротьбі через деякий час та вдосконалити кінцевий продукт та послуг, заслужити довіру споживача.

Нову клієнтську базу можна створити, якщо співпрацювати з підприємствами, пропонувати знижки чи акції, бути спонсором будь-яких масових закладів. Впровадження карток зі знижками постійним клієнтам було би вдалим ходом, який може повернути до себе нову клієнтуру.

Аналіз зовнішнього оточення підприємства, його вплив на загальну результативність діяльності і дослідження слабких та сильних сторін підприємства.

Таблиця 2.8

#### Аналіз макросередовища кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]

№ п/п	Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1.	Міжнародна	Факторів не виявлено.
2.	Політична	Політична нестабільність у місті та країні в цілому
3.	Економічна	Недостатні доходи населення, неможливість впровадження модернізацій в виробництво
4.	Правова	Знання своїх прав і не знання обов'язків. Корупція

5.	Екологічна	Відсутність курортної зони, місць туристичного відпочинку, забруднення навколишнього середовища
6.	Культурна	Відсутність моральних цінностей в суспільстві.

## **2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диференціації послуг**

В умовах коли посилена конкуренція між підприємствами, конкурентна стратегія є одним із найважливіших інструментів щоб забезпечити конкурентоспроможність закладу: створення, розвиток та утримання її конкурентних переваг на перспективу. Також потрібно відмітити, що для кожного закладу набір стратегічних дій розробляється індивідуально, це показує неповторність поведінки підприємства на ринку. Але підбір стратегії визначається різними факторами, що спричиняє ряд проблем визначення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з об'єктивних умов впровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами чи послугами.

Для того щоб конкурентна стратегія стала успішною, заклад повинен концентрувати свої зусилля на вивченні та аналізі запитів, смаків, поведінці і перевагах споживачів.

На основі детального вивчення споживчого середовища фірма розробляє одну або декілька відмітних характеристик послуг. Увага до послуг ресторанних закладів з новими характеристиками і великий попит є ознакою того, що у ЗРГ з'являється конкурентна перевага перед суперниками, це дозволяє кафе бару:

- установити більш високу ціну;
- збільшити обсяг продажів товару з диференційованими атрибутами;
- завоювати лояльність покупців до свого закладу.

Надання кафе-бару відмінних ознак звичайно вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів. Але стратегія диференціації буде успішною, якщо додаткові витрати покриваються за рахунок збільшення ціни на змінений товар.

Формуючи конкурентну стратегію, потрібно врахувати:



- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу.
- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках).
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку.
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і

конкурентам. У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Метою діяльності кафе-бару «Жуль Верн» є задоволення потреб споживачів району у харчуванні, продовольчих послугах, обслуговування споживачів та організація культурно-розважальних заходів, відпочинку.

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по мінімізації асортименту у закладах ресторанного господарства і включає холодні та гарячі закуски, перші, другі та солодкі страви; гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти і тютюнові вироби.

В асортиментній структурі кафе-барі «Жуль Верн» головну роль відіграє меню. На стратегію диференціації впливає багато факторів. Щоб стратегія була успішна, потрібно донести до споживача цінність та унікальність продукту та послуг. В таблиці ми проаналізували факторів на основі кафе-бару «Жуль Верн»:

Таблиця 2.9

**Аналіз впливу чинників на діяльність кафе-бару «Жуль Верн»  
[авторська розробка]**

№	Чинники	Кафе-бар Жуль Верн
1	Продукт	Асортимент продукції. Кафе-бар має невеликий асортимент. Якість продукції. Достатній рівень.
2	Сервіс	Кваліфікований персонал, достатній рівень обслуговування. Навчання – проходить, але не значне. Надання додаткових послуг якщо є необхідність.
3	Персонал	Немає великої кількості тренінгів, hr відділу немає, прийом на роботу проводить адміністратор.
4	Імідж	Іміджа присутній, але не розроблений до кінця.

Таблиця 2.10

**Аналіз впливу мікро-факторів на діяльність кафе-бару «Жуль Верн»  
[авторська розробка]**

№	Група факторів	Фактор	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Можливі заходи
1	Постачальники	Постачальники сировина	Збільшення цін на	1. Збільшення собівартості;	Пошук нових постачальників 3

			сировину	2. Збільшення витрат підприємства, 3. Перебої в постачанні.	більш відповідними цінами на сировину.
2	Споживачі	Споживачі підприємства громадського харчування	Спад попиту	1. Зменшення виробництва; 2. Зменшення прибутку.	Перегляд асортименту і цін продукції що виробляється
3	Конкуренти	Конкуренти в галузі громадського харчування	Підвищення конкуренції	1. Зменшення кількості споживачів; 2. Зменшення товарообігу. 3. Зменшення прибутку.	1. Прогнозування конкурентноздатності та цін на товари конкурентів. 2. Підвищення якості продукції. 3. Перегляд асортименту і цін на продукцію.

Кафе-бар «Жуль Верн» використовує мінімально конкурентну стратегію для реклами та просування закладу. Закладу потрібно розвивати по багатьох напрямкам, щоб збільшити кількість клієнтів та попит. Для початку потрібно розробити унікальність в іміджі, в обслуговуванні, в продукції, розробити новинки в меню, продумати знижки, бонусну систему.



## 2.3. Оцінка результативності діючої стратегії диференціації послуг

Для оцінки діючої стратегії в кафе-барі «Жуль Верн» потрібно спочатку зрозуміти наскільки добре реалізується існуюча стратегія, керівник повинний почати з усвідомлення того, що таке стратегія.

Перше, що необхідно усвідомити, - це місце компанії серед конкурентів – чи спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрує свої зусилля на визначених групах споживачів і ринкових ніш. Іншим важливим моментом є границі конкуренції компанії в галузі - скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, трохи, або усі); розміри і розходження географічних ринків, на яких працює фірма, і груп споживачів, на які вона орієнтується.

Ніж сильніше стратегічне і фінансове становище компанії, тим більше імовірно, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

Найбільш очевидними показниками стратегічного фінансового становища підприємства є:

1. Ринкова частка кафе-бару і місце в ресторанный сфері.
2. Підвищуються або знижуються прибутки і які вони в порівнянні з відповідними показниками конкурентів.
3. Тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції.
4. Чи росте продаж кафе-бару швидше або повільніше, ніж ринок у цілому.
5. Репутація фірми в очах споживачів, її імідж.
6. Чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів і т.д.

Оцінку внутрішнього середовища фірми - її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і погроз звичайно називають SWOT-аналіз. Успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, що роблять

компанію уразливої, заважають її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Сильні сторони – середня якість продукції, асортимент продукції, поставки сировини за оптовими цінами, висококваліфікований обслуговуючий персонал, професійне обладнання, вдале розташування, простий інтер'єр приміщення.

Слабкі сторони кафе-бару – недостатній управлінський досвід, обладнання б / у, не сформувався імідж кафе, відсутність реклами.

Шанси – розширення асортименту продукції, залучення інвесторів, розробка стратегії, збільшення обсягу продажів.

Загрози – зростання конкуренції, поява нових конкурентів, зміна політики постачальників, несприятливі демографічні зміни.

## Розширений SWOT-аналіз кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>розширення асортименту продукції;</li> <li>залучення інвесторів;</li> <li>розробка стратегії;</li> <li>збільшення обсягу продажів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання конкуренції, появанових конкурентів;</li> <li>зміна політики постачальників;</li> <li>несприятливі демографічні зміни.</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>середня якість продукції;</li> <li>асортимент продукції;</li> <li>поставки сировини за оптовими цінами;</li> <li>висококваліфікований обслуговуючий персонал;</li> <li>вдале розташування;</li> <li>простий інтер'єр приміщення.</li> </ul>	<p><b>SO - стратегія наступу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення якості продукції та розширення асортименту.</li> <li>Пошук та співпраця із оптовиками.</li> <li>Збільшення продажів за рахунок розташування, якості обслуговування, обладнання.</li> <li>Збільшення обсягів реалізації продукції, шляхом збільшення реклами.</li> <li>Розробка бренду, зміна інтер'єру.</li> </ul>	<p><b>ST – стратегія пристосування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>пошук напрямків удосконалення цінової політики шляхом зменшення собівартості продукції та підвищення конкурентоздатності продукції.</li> <li>Аналіз та використання стратегії конкуренції.</li> <li>Створення сприятливих умов для персоналу.</li> <li>Реклама. Імідж.</li> <li>Обслуговування.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>недостатній управлінський досвід;</li> <li>обладнання б / у;</li> <li>не сформувався імідж кафе.</li> <li>відсутність реклами.</li> </ul>	<p><b>WO - стратегія оборони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Запровадження на підприємстві гнучкої цінової політики у період спаду попиту, за рахунок проведення акцій для споживачів, знижок, реклама бізнесу. Зовнішня реклама, інтернет реклама.</li> <li>Вдосконалення маркетингу за рахунок залучення маркетолога;</li> <li>Розробка стратегії просування бренду.</li> <li>Підвищення якості обслуговування</li> <li>Закупівля професійного обладнання</li> </ul>	<p><b>WT - стратегія виживання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення маркетингової стратегії.</li> <li>Підвищення споживчих властивостей страв.</li> <li>Використання конкурентної стратегії.</li> <li>Пошук нових каналів для укладення договорів з постачальниками сировини та матеріалів.</li> <li>проведення активної політики у боротьбі з конкурентами за рахунок створення новинок продукцією власного виробництва, підвищити імідж підприємства серед споживачів.</li> </ul>

PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів:

- P - Politicallegal - політико-правові,
- E - Economic - економічні,



- S - Sociocultural -соціокультурні,
- T - Technological forces - технологічні фактори.

PEST-аналіз полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Мета PEST-аналізу - це моніторинг змін макросередовища за чотирма напрямками і виявлення тенденцій, подій, які невідконтрольні підприємству, але здійснюють вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища в першу чергу вивчається для того, щоб отримати чітке уявлення намірів органів державної влади відносно розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Соціальний компонент зовнішнього оточення спрямований для того, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес соціальних явищ:

- відношення людей до праці і якості життя;
- мобільність людей;
- активність споживачів й ін.

Технологічний компонент передбачає можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Отже, давайте розглянемо стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання вказаних факторів:

1. Політичні. Внутрішній ринок завжди знаходиться під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього політичні фактори відбиватимуться на галузі. Соціальна напруга може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Політичні дії проти уряду або

раптова зміна режиму як мінімум збільшують невизначеність цінової політики. Слід зазначити, що такі події – виключення, а не правила. Тому політичні фактори заклади повинні врахувати до прийняття рішень щодо вкладення капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту.

2. Правові. Займаючись будь-якою діяльністю, фірма підпадає під дію численних законів та регулюючих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватна компанія, холдинг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство тощо). Саме цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати.
3. Соціокультурні. Виходячи з того, що кафе-бари, ресторани здійснюють свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції.
4. Технологічні. До технологічних факторів відносимо державні та недержавні витрати на техніку, на науку, на нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції та інноваційні процеси.

Стан зовнішнього середовища непрямого впливу може бути визначений за допомогою таких чинників:

- стан економіки та ринків (економічні фактори);
- діяльність уряду (політико-інституційні фактори)
- структурні тенденції: структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей;
- науково-технічні тенденції: «технологічні прориви»; скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- природно-екологічна складова: природно-кліматичні умови;
- тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність національних ресурсів; імпорту-експорту;
- демографічні тенденції;
- соціально-культурна складова;

- несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки);
- міжнародне середовище (по окремих країнах): структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП; рівень податків.

Таблиця 2.11

**Аналіз факторів, що впливають на діяльність даної організації. [Авторська розробка]**

<b>Фактор</b>	<b>Вплив факторів на кафе-бар</b>
<b>Технологічні фактори</b>	Технологічний фактор впливає на організацію ( немає бронювання) інтернет
- розвиток та інновації технологій в обласні комунікацій;	Це може вплинути як позитивно так і негативно на розвиток кафе-бару.
- інформація та комунікації, вплив Інтернету.	Потрібно розробити рекламні заходи на радіо та в інтернеті. Даний фактор впливає на розвиток кафе-бару.
- випуск нового обладнання, автоматизація.	Нове, якісне обладнання прискорює та покращує якість обслуговування клієнтів, кафе-бар поки що не переобладнав кухню, але прописав це в план по розвитку.
<b>Соціальні фактори</b>	
- демографія;	Є велика вірогідність, що даний фактор ніяк не відобразиться на розвитку та рентабельності кафе-бару.
- ЗМІ	ЗМІ та Інтернет допоможе кафе-бару зробити більшу рекламу, залучити більше споживачів та відкрити більший інтерес до закладу.
- зниження інтенсивності імміграції та еміграції	Фактор негативно впливає на діяльність організації. Зниження туристів, зменшить дохід кафе-бару.
- підвищення рівня життя і доходу;	Підвищення доходу в населення і поліпшення рівня життя позитивно вплине на діяльність закладу. З'являється можливість частіше відвідувати кафе-бар.
- збільшення інвестиційних вкладів в підприємства громадського харчування.	Даний фактор вказує на прибутковість підприємства, що є привабливим для інвесторів



<b>Політичні фактори</b>	Регулювання визначає стандарти і якість продуктів, і обслуговування клієнтів на підприємствах харчування.
- державне регулювання в галузі харчування.  - стабільність уряду.	Жорсткість санітарних норм для підприємств харчування, в незначній мірі, але вносить корективи в діяльність кафе-бару.  Даний фактор не сильно впливає на кафе-бар.
<b>Економічні фактори</b>	Економічна ситуація в даний момент нестабільно і відбивається не тільки на даній кафе-бар, але і у всіх сферах обслуговування.
- Економічна ситуація та тенденції на даний момент.  - конкуренція  - платоспроможний попит  - динаміка курсу валюти;	Кафе-бар «Жуль Верн» рентабельний, приносить невеликий, але постійний дохід, що являється важливим фактором для інвестицій.  На ринку громадського харчування присутня висока конкуренція, і в кафе-барі немає унікальності. Закладу потрібно почати використовувати стратегію диференціації, для того щоб зайняти одну з лідируючих позицій.  Якщо збільшиться дохід населення, це буде сприяти зростанню і відвідуваності даного закладу, і це збільшить прибуток і рентабельність даного кафе-бару.  Цей фактор впливає на всі галузі країни, що не може не відбитися на кафе-барі.

Проаналізувавши технологічні, соціальні, політичні та економічні фактори, які відносяться в склад PEST-аналізу та які впливають на діяльність кафе-бару «Жуль Верн», можна виділити найбільш важливі та значущі, це економічні та технологічні.

Так як кожен компонент розробленого нами маркетингового аналізу, безпосередньо впливає на успішну діяльність ресторанного закладу. А також показує сильні та слабкі сторони кафе-бару «Жуль Верн», сприяючи усунення недоліків, підтриманню та просуванню послуг. Що в свою чергу, вдосконалює роботу закладу в цілому.

Найбільші труднощі для кафе-бару «Жуль Верн» являють технологічні та економічні фактори. Тому, потрібно приділити більше уваги щоб подолати загрози із цієї сторони.

Проаналізувавши економічні і політичні чинники, що відбуваються в країні, можна розрахувати подальші можливі економічні зміни, такі як інфляція, курси цінних паперів, процентні ставки банків, кризові ситуації, відсоток інвестування даної області, дозволить прогнозовано брати кредити і утримати конкурентні здатні позиції в ресторанному бізнесі.

Завдяки проведеному дослідженню та обліку технологічних, політичних економічних і соціальних факторів кафе-бару, можна спрогнозувати можливі загрози з метою зміцнення слабких сторін і розвитку сильних складових ресторанного бізнесу.

## ВИСНОВОК

Кафе-бар — це заклад громадського харчування та відпочинку з обмеженим у порівнянні з рестораном асортиментом кулінарної продукції, кількістю фірмових страв, нижчою націночною категорією, маючий барну стійку, багатий асортимент напоїв як алкогольних так і безалкогольних напоїв, гарячих напоїв. Кафе-бар «Жуль Верн» розташований в центральній частині міста Вишневе. Місце розташування закладу з економічної точки зору обґрунтоване правильно - великий потік місцевого населення. У кафе-барі є структурні підрозділи: холодний цех, гарячий цех, барна стійка, роздавальний цех, склад для зберігання, приміщення адміністративно-побутової групи. Між цими основними групами приміщень є логічний зв'язок, який визначає ефективність роботи закладу.

Зал за атмосферою мало чим відрізняється від звичайних кафе, тобто в ньому не створено якогось неповторного “мікроклімату”: це звичайна простора зала з рівномірно розставленими столами.

Кафе-бар здійснює свою діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть знищення підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування.

Стратегічний аналіз діяльності - це початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, яка полягає на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

1. Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?
2. Яка стратегія найкраща?

Зовнішнє середовище постачає кафе-бару необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги.



Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Кафе-бар «Жуль Верн» не має стратегії розвитку закладу, великий відсоток клієнтів – постійні, нових клієнтів 10%.

Слабкими сторонами є недостатність реклами, свого сайту в Інтернет мережі, відсутність рекламних акцій та знижок, унікальність обслуговування. Модернізація в великій мірі допомогла би вистояти в конкурентній боротьбі через деякий час та вдосконалити кінцевий продукт та послуг, заслужити довіру споживача.

Кафе-бар «Жуль Верн» використовує мінімально конкурентну стратегію для реклами та просування закладу. Закладу потрібно розвивати по багатьох напрямкам, щоб збільшити кількість клієнтів та попит. Для початку потрібно розробити унікальність в іміджі, в обслуговуванні, в продукції, розробити новинки в меню, продумати знижки, бонусну систему.

Для оцінки діючої стратегії в кафе-барі «Жуль Верн» потрібно спочатку зрозуміти наскільки добре реалізується існуюча стратегія, керівник повинний почати з усвідомлення того, що таке стратегія.

Перше, що необхідно усвідомити, - це місце компанії серед конкурентів – чи спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрує свої зусилля на визначених групах споживачів і ринкових ніш. Іншим важливим моментом є границі конкуренції компанії в галузі - скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, трохи, або усі); розміри і розходження географічних ринків, на яких працює фірма, і груп споживачів, на які вона орієнтується.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Сильні сторони – середня якість продукції, асортимент продукції, поставки сировини за оптовими цінами, висококваліфікований обслуговуючий персонал, професійне обладнання, вдале розташування, простий інтер'єр приміщення.

Слабкі сторони кафе-бару – недостатній управлінський досвід, обладнання б / у, не сформувався імідж кафе, відсутність реклами.

Шанси – розширення асортименту продукції, залучення інвесторів, розробка стратегії, збільшення обсягу продажів.

Загрози – зростання конкуренції, поява нових конкурентів, зміна політики постачальників, несприятливі демографічні зміни.

PEST-аналіз полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Проаналізувавши технологічні, соціальні, політичні та економічні фактори, які відносяться в склад PEST-аналізу та які впливають на діяльність кафе-бару «Жуль Верн», можна виділити найбільш важливі та значущі, це економічні та технологічні.

Так як кожен компонент розробленого нами маркетингового аналізу, безпосередньо впливає на успішну діяльність ресторанного закладу. А також показує сильні та слабкі сторони кафе-бару «Жуль Верн», сприяючи усунення недоліків, підтриманню та просуванню послуг. Що в свою чергу, вдосконалює роботу закладу в цілому.

Найбільші труднощі для кафе-бару «Жуль Верн» являють технологічні та економічні фактори. Тому, потрібно приділити більше уваги щоб подолати загрози із цієї сторони.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ-БАРУ «ЖУЛЬ ВЕРН»**

#### **3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу**

Ресторанна справа здається із сторони досить простим сектором, де на відміну від інших видів промисловості для починання та ведення бізнесу не потрібен великий технічний та технологічний потенціал, фінанси чи кваліфікований персонал. Але якщо подивитись на все з іншої сторони, то практика свідчить, що навіть в технічному, архітектурному, фінансово-ресурсному сенсі досить добре забезпечений заклад може бути збитковим.

Таким чином, на нашу думку, в ресторанній діяльності повинна бути присутня креативна ідея, яка рухає бізнес. Для того, щоб кафе-бар був до вподоби клієнтам в ньому повинно бути унікальна послуга чи страви, щось особливе.

Особлива ідея, «виокремлена» родзинка, технологічна та концептуальна перевага перед конкурентами. Ми дуже часто чуємо такі поняття, як ідея, концепція, тематика закладу. Аналізуючи дані дуже небагато, навіть успішних практикуючих рестораторів уявляють, що це реально означає.

Що ж таке основна ідея ресторанного закладу? Багато власників та менеджерів діючих в регіоні кафе та ресторанів, проте наголосимо, що в контексті стратегії розвитку ключовим у низці зазначених вище понять є ресторанна концепція. І саме з нею виникає найбільше непорозумінь у менеджерів ресторанного бізнесу та у власників-рестораторів.

Найчастіше над концепцією топ-менеджери та підприємці-ресторатори розуміють ідею ресторану, кафе, бару. Наприклад, коли потенційний інвестор, тобто майбутній підприємець-ресторатор задумує зробити «угорський» чи «латиноамериканський» заклад харчування - це ідея. Або, майбутній ресторатор планує, наприклад, те, що називається «звичайний європейський ресторан». Це



теж ідея, але це ще не концепція. Від ідеї до побудови грамотної концепції ще технологічно дуже далеко. Грамотна концепція є базисом обґрунтування діючої концепції розвитку ресторану або основою для розробки нової концепції.

Концепція розкриває в діяльності ресторану ідею, описує всі складові діяльності, фактично є докладним технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових та рекламних програм із залучення й утримання клієнтів та інших складових діяльності.

Майбутній власник ресторанного закладу повинен наперед усвідомити ідею та продумати концепцію. Концепція закладу повинна бути сформульована в письмовому вигляді. Це повинен бути досить об'ємний, багатосторінковий документ, що базується на даних маркетингових досліджень.

Маркетингові дослідження – це незалежне об'єктивне джерело, яке повинно підтверджувати або спростовувати актуальність наявної ідеї закладу в конкретному місці, в конкретний час та у певному ціновому сегменті. Передбачити чи прогнозувати сегменти відвідувачів, яких можна залучити до відвідування кафе-бару в рамках існуючої ідеї. Аналітично прорахована концепція повинна звіряти реальність та очікування, тобто спів-ставляти відповідність уявлень авторів ідеї та потенційних відвідувачів.

Концепцію кафе-бару необхідно розуміти к початкову стратегію розвитку. Для детальної розробки концепції кафе-бару, необхідно проводити періодично маркетингові дослідження як складову стратегічного аналізу зовнішнього оточення.

Після визначення місії підприємства та його стратегічних цілей, за концептуальними характеристиками яких виділяються сегменти безпосереднього зовнішнього оточення підприємства, після аналізу сегментів зовнішнього середовища підприємства, із врахуванням факторів макрооточення які спливають на підприємство, і аналізу внутрішнього середовища стратегічного потенціалу підприємства щодо обраних сегментів зовнішнього середовища, приступають до

визначення стратегічних альтернатив, які можна застосовувати підприємству, - так званих бізнес-стратегій, продуктово-товарних стратегій підприємства.

Отже, стратегія диференціації бізнесу – це стратегія, яка полягає у такому наданні йому відмінних рис, яка б визначала його виключний характер і оригінальність. Стратегію диференціації (відмінності) називають ще стратегією лідерства в галузі якості.

На стратегію диференціації конкурентного стану фірми в конкретному бізнесі впливає наступне:

- Стратегія захищає підприємство від конкуренції через лояльність споживачів для окремого "бренду" і у більш низькій чутливості клієнтів у ціні. Лояльність споживача послуг та унікальність продукції являють собою бар'єри на ринку конкурентів.
- Стратегія диференціації, забезпечує більшу норму прибутку від бізнесу і дає можливість підприємствам протидіяти різним конкурентам, які не мають оригінального продукту.
- Заразом диференціація стримує можливість отримання більшої частки для бізнесу на ринку, так як вона зобов'язує відмову від масовості продажу.
- Стратегія диференціації дозволяє отримати високе цінове становище серед своїх конкурентів.

Цю стратегію з успіхом можуть застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання достатку суспільства, для підвищення конкуренто - спроможності підприємств і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна. Корисною стратегією залишається поки конкуренти не створили аналогічний продукт.

Варто підкреслити, що від вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства залежить подальше просування продукту та бізнесу в цілому.

Вивчення внутрішнього середовища роботи досліджуваного кафе-бару показало наступні тенденції його розвитку. В результаті проведеного аналізу

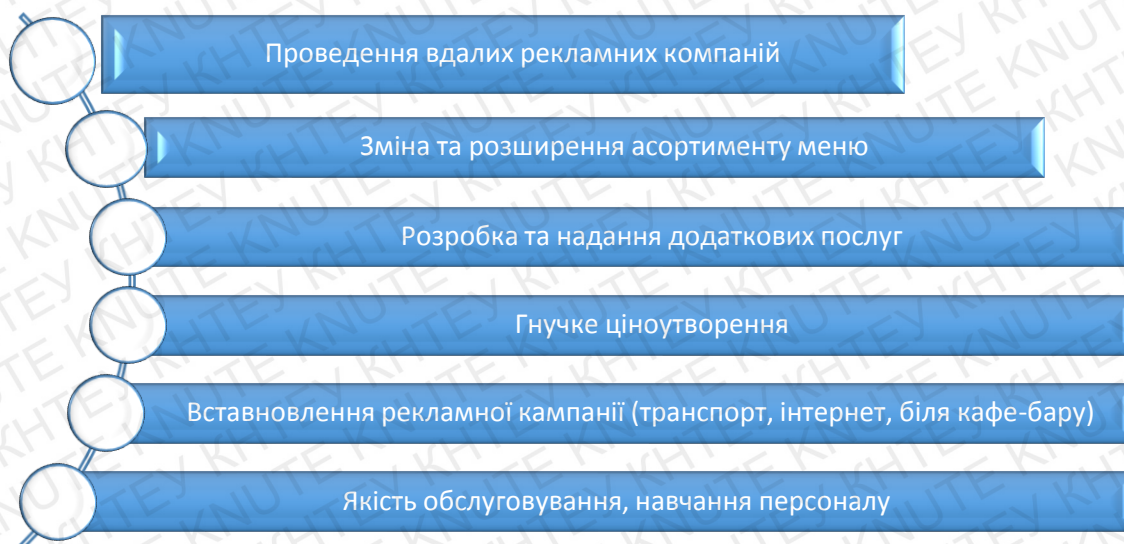


можемо сказати, що в цілому кафе-бар «Жуль Верн» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі аналізуючого часу зростає обсяг товарообігу, доходи підприємства, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата. Діяльність кафе-бару можна охарактеризувати як ефективну – підприємство здійснює ефективну, рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність.

Дослідження зовнішнього середовища здійснювалось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність кафе-бару «Жуль Верн». Досліджуваний заклад займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Кафе-бару «Жуль Верн» для ефективної роботи потрібно використовувати конкурентну стратегію диференціації, для того щоб відрізнятись від своїх конкурентів, для цього потрібно наступне:

*Рисунок 3.3.*

### **Пропозиції розвитку кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]**



Це можливо завдяки, див. рис. 3.3, проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту меню, розробка та надання додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з урахуванням певної норми прибутку. Необхідно встановити рекламу, де знаходиться підприємство на транспортних



шляхах, описати часи роботи, а також ціни і асортимент продукції, що пропонує кафе-бар.

У таблиці 3.12 ми прописали основні проблеми кафе-бару «Жуль Верн» за елементами зовнішнього середовища та заходи покращення роботи.

Таблиця 3.12

### Проблеми та пропозиції кафе-бару «Жуль Верн» [авторська розробка]

Основні фактори	Проблеми	Пропозиції
<b>Макросередовище</b>		
Політичні	Соціальний захист персоналу закладу, участь у політичному житті країни.	Соціальний пакет для персоналу закладу.
Демографічні	Покращення соціального рівня працівників кафе-бару.	Підвищення заробітної плати працівникам.
Економічні	Економічні зміни та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами.	Відслідковування яка продукція користується попитом, а яка ні. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного обладнання виробництва, удосконалення технологій, автоматизація.	Закупівля сучасного обладнання, автоматизація. Удосконалення роботи.
Культурні	Проведення та спонсорство культурних подій, підвищення рівня обслуговування споживачів. Створення нагород для кращих працівників за підсумками року.	Розробка культурної програми для залучення більшої кількості споживачів.
Природно-екологічні	Продаж страв з екологічно-чистої сировини. Розробка нових видів страв.	Розробка еко-страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
<b>Мікросередовище</b>		
Постачальники	Мала кількість постачальників. Дорога продукція.	Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв'язків. Пошук нових постачальників і співробітництва з існуючими, ціни яких на сировину більш нижчі і поставки здійснюються точно у визначений термін. Підписання вигідних для кафе-бару угод на поставку сировини по вигідним цінам.
Конкуренти	Велика кількість конкурентів на ринку, які надають більше послуг. У конкурентів якість обслуговування вища.	Розробити більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. При аналізі звертати увагу на успішні підприємства. Створення нової продукції, створення унікального продукту.

Споживачі	Мало клієнтів.	Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок покращення маркетингової діяльності (реклами).
-----------	----------------	--

Отже, проаналізувавши використання стратегій конкуренції та фінансово-господарський стан в цілому, виявлено низку негативних тенденцій в організації кафе-бару «Жуль Верн», яких можна уникнути завдяки впровадженню програми заходів стратегії диференціації і реалізацію цих заходів:

Таблиця 3.13

**Програма заходів щодо покращення роботи кафе-бару «Жуль Верн»  
[авторська розробка]**

№	Програма заходів	Статус/Термін
1	Створення обґрунтованої стратегії диференціації розвитку кафе-бару.	
2	Розробка маркетингової стратегії по розвитку кафе-бару.	
3	Дослідження рекламної діяльності кафе-бару	
4	Створення рекламного бюджету.	
5	Розробка нових страв із використанням нових технологій та виготовлення продукції	
6	Якісне обслуговування	
7	Збільшення додаткових послуг закладу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування;</li> <li>- надання телефонного і факсимільного зв'язку;</li> <li>- проведення концертів, відео програм;</li> <li>- послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі;</li> <li>- доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс;</li> <li>- фото і відео;</li> </ul>	
8	Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню	

9	Розробка рекламної компанії та просування кафе-бару в інтернеті: - розробка сайта-візитки кафе-бару; - оптимізація та просування сайту; - створення соціальних мереж; - наповнення та ведення соціальних мереж; - розробка рекламних компаній.	
10	Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);	
11	Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;	
12	Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;	
13	Мінімізація витрат;	
14	Розробка заходів щодо покращення обслуговування	

По-перше, створення обґрунтованої стратегії диференціації розвитку кафе-бару. Розробка нових страв із використанням нових технологій, що дозволять спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення зазначених стратегічних цілей та тактичних завдань. Це дозволить забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, виживання кафе-бару та конкурентоспроможність.

Стратегія диференціації передбачає не тільки те, що потрібно чимось відрізнятись від інших. При проведенні диференціації повинна бути унікальність, яка буде цінуватися споживачами продукції та послуг кафе-бару «Жуль Верн».

Якщо ж клієнти хочуть платити за унікальність та особливості продукту досить високу ціну, то надбавка допоможе підвищити доходи кафе-бару. Головним критерієм в даній стратегії є визначення потреб споживачів.

Підприємству потрібно знати, що цінують споживачі і відповідно виготовляти продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування. Якщо якість буде додержана, то можна призначити їй відповідну ціну, яку споживач буде платити для отримання послуг, які відповідають його вимогам.



Якщо стратегія диференціації провести успішно та якісно, це стане причиною зменшення гострої конкуренції, яка є проблемою кафе-бару «Жуль Верн». Якщо кафе-бар доб'ється успіху, то характерна група споживачів в даному сегменті ринку не буде оглядати продукцію і послуги інших закладів ресторанного господарства.

Якщо, наприклад, постачальники піднімуть ціни на сировину і, як наслідок, кафе-бар буде змушений підняти ціну на продукцію, то споживачі скоріш за все приймуть підвищення цін щоб отримувати якість продукції і послуг, до яких вони звикли.

Перед тим як впроваджувати стратегію диференціації необхідно пам'ятати, що основа досягнення диференціації може бути легко скопійована і в цьому випадку конкуренція в галузі перетвориться в цінову. Також не треба орієнтуватися на широку диференціацію, варто направити зусилля на вдосконалення окремих елементів (наприклад, розробити деяку кількість нових цікавих страв, або вдосконалити приготування існуючих за рахунок оновлення устаткування та підвищення кваліфікації робочого персоналу, чи піднести рівень обслуговування споживачів на рівень, якого не досягли конкуренти). Також не треба ігнорувати затрати на диференціацію, бо підвищення ціни в такому випадку не приведе до підвищення прибутку кафе-бару.

По-друге, дослідження рекламної діяльності кафе-бару «Жуль Верн» та створення рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Провівши аналіз діяльності досліджуваного підприємства було виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність.

Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу по телебаченню, радіо, реклама та ведення соціальних мереж, встановлення бігбордів, інтернет-маркетинг (реклама в інтернеті), що неодмінно приведе до збільшення попиту на запропоновані послуги.

Обов'язково слід вказати години роботи закладу та зробити акцент на унікальність і вишуканість страв, високоякісне обслуговування. Відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора кафе-бару. Основним його завданням має бути - забезпечення відповідності кількості та якості послуг кафе-бару реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників.

Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

Також потрібно звернути увагу на відгуки кафе-бару в інтернеті, на сьогоднішній день споживачі дуже довіряють цьому. Якщо більший відсоток негативних відгуків, споживачів відмовляться відвідати заклад ресторанного господарства.

По-третє,

- збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування;
- надання телефонного і факсимільного зв'язку;
- проведення концертів, відео програм;
- послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі;
- доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс;
- фото і відео;
- надання газет, журналів, більярду.

Розробка та впровадження додаткових послуг є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

Для досягнення конкурентних переваг та зміцнити свої позиції кафе-бару «Жуль Верн» допоможе:

- забезпечення більш низьких витрат на виробництво та збут продукції.

Низькі витрати визначають спроможність підприємства розробляти,

виробляти та збувати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому (або навіть меншій) підприємство отримує додатковий прибуток. Тому, можна сказати що головною метою діяльності підприємства на даному етапі є зробити його функціонування рентабельним.

- забезпечення незмінності продукту за допомогою диференціації.

Диференціацію продукції в кафе-барі «Жуль Верн» можливо використати у вигляді пропозиції клієнтам – нового виду меню з стравами виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини, розробка додаткових послуг в обслуговуванні. Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановити більш високі ціни, що дає більший прибуток.

Щоб збільшити прибуток і рентабельності підприємства потрібно організувати:

1. Збільшити обсяг виробництва і реалізації кулінарних виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів, пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними стравами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції.

2. Збільшити валовий дохід, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для кафе-бару. Пропонуємо: організувати меню комплексних обідів та вечерь з доставкою на дім чи офіс. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.

3. Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку



на обідню продукцію та кулінарні вироби. Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує у кафе-барі «Жуль Верн», а саме: постійним клієнтам закладу запропонувати картки з різними відсотками знижок, меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою чи безкоштовну доставку, на кулінарні вироби – в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

Отже, для збільшення ефективності діяльності кафе-бару «Жуль Верн» та для відновлення його рентабельності пропонуємо наступні напрямки:

- Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- Розробка рекламної компанії та просування кафе-бару в інтернеті.
- Збільшення додаткових послуг закладу;
- Застосування стратегії диференціації;
- Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
- Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
- Мінімізація витрат;

Запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість потенційних споживачів, підвищити популярність та якість послуг кафе-бару серед клієнтів і, таким чином, підняти імідж закладу, розвинути бренд та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність кафе-бару «Жуль Верн» більш рентабельною.

### **3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії диференціації послуг**

Стратегія диференціації передбачає надання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів. Надання товару відмінних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну.

Іншими словами, відмінні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців. Однією з об'єктивних передумов упровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами. Щоб дана стратегія була успішною, фірма повинна концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінці і перевагах покупців. На основі ретельного вивчення споживчого середовища фірма розробляє одну або декілька відмінних характеристик свого товару (послуги). Увага до товару фірми з новими характеристиками і його купівля досить великою кількістю покупців є ознакою того, що у фірми з'являється конкурентна перевага перед суперниками, що дозволяє фірмі:

- установити більш високу ціну на товар/послугу;
- збільшити обсяг продажів товару з диференційованими атрибутами;
- завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки.

А своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Підходи компаній до диференціації теж дуже різноманітні.

Стратегія диференціації в кафе-барі буде успішною, якщо розробити план розвитку та дотримуватись його, вкласти кошти на рекламу, так це додаткові витрати, але вони покриваються за рахунок збільшення ціни на змінений товар. Можливість диференціації існує по всьому галузевому ланцюжку цінностей.

Успіх стратегії диференціації у кафе-барі полягає у створенні купівельної цінності зовсім іншої, кращої ніж у конкурентів. Розділимо на три підходи до створення купівельної цінності.

Таблиця 3.14

**Підходи до створення купівельної цінності у кафе-барі «Жуль Верн»  
[авторська розробка]**

Перший підхід	Надаємо новим стравам нових характеристик, що знизять сукупні витрати клієнта на дослідження продукту.
Другий підхід	Спрямовуємось на створення відмітних ознак товару, для того щоб підвищити попит споживачами.
Третій спосіб	Надання продукту рис, що підвищать ступінь задоволення клієнта.

Дана оцінка зводиться до одного питання, чи приведе стратегія до досягнення поставлених стратегічних цілей – це і є основний критерій оцінки. Стратегія диференціації оцінюється за певними критеріями яких потрібно дотримуватись: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Стратегія розвитку кафе-бару не може бути плідною, ефективною та результативною без таких компонентів, як стратегія розвитку операційної системи. Кафе-бар «Жуль Верн» є одиницею бізнесу ринку послуг міста. Тому неминуче операційна система цього підприємства несе на собі і особливості організації бізнесу в цій сфері і «багаж» традицій ведення ресторанного господарств. При розробці та вдосконаленні стратегії розвитку операційної системи потрібно врахувати, що процес розробки унікальних послуг відрізняється від розробки продукції з низки факторів:

1) У виробництві спочатку розробляється товар, потім розробляється процес виробництва товару, а потім створюється товар. У сфері послуг створюється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.



2) Процес обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3) Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу і його підготовки. Так, офіціанти, адміністратори, менеджери ресторанних залів, тощо мають мати відповідну підготовку.

4) Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день.

При веденні ресторанного бізнесу процес виробництва послуг, і зокрема конкретно процес обслуговування клієнта в залі представляти у вигляді послідовності етапів виконання роботи.

В кафе-барі буде оформлена блок-схема, яку ще називають сервісним планом. У ньому немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково прописуються спеціальні процедури, що попереджають помилки: якість роботи (послуги) ; ввічливість персоналу; рівень сприятливості середовища або несприятливості середовища.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до жахливого рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Саме маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед. В процесі розробки стратегії підприємство повинно розглядати ситуацію в комплексі, та об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити правильну та реальну програму дій, що буде відповідати вимогам ринку, та задовольняти розумні цілі яких хоче досягнути заклад.

У кафе-барі буде проведено якісне маркетингове дослідження. Щоб удосконалити маркетингову стратегію закладу, буде залучено маркетолога або агентство маркетинг, які займуться просування кафе-бару. Це дозволить більш чітко формулювати цілі маркетингових досліджень, більш оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища закладу, застосовувати прогресивні технології в області ефективної організації інтелектуальної праці, наприклад, використовувати метод "мозкового штурму". Також залучимо фахівців власного підприємства до

організації маркетингових досліджень, що дозволить витратити мінімум коштів, провести даний захід оперативно.

У сучасних ресторанних закладах повинен бути розроблений комплекс маркетингу, який дозволить упорядкувати цілі відділу маркетингу. У кафе-барі «Жуль Верн» спеціалісти візьмуть на себе:

1. Вивчення і оцінку зовнішнього середовища і внутрішнього середовища фірми.
2. Створення нових продуктів та послуг, які повною мірою відповідали б вимогам споживача.
3. Визначення цінової політики.
4. Просування товарів.
5. Пробний маркетинг, для того, щоб виявити динаміку продажів і рівня нормування попиту в рамках плану маркетингу.
6. Організація служби сервісу, для того, щоб організувати збір і аналіз скарг і претензій, рекомендацій щодо підвищення якості товару та провести моніторинг якості нового продукту, виведеного на ринок, який дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Таким чином, усе вище викладене допоможе при визначенні та реалізації ефективної маркетингової стратегії у кафе-барі «Жуль Верн».

## ВИСНОВОК

Ресторанна справа здається із сторони досить простим сектором, де на відміну від інших видів промисловості для починання та ведення бізнесу не потрібен великий технічний та технологічний потенціал, фінанси чи кваліфікований персонал. Але якщо подивитись на все з іншої сторони, то практика свідчить, що навіть в технічному, архітектурному, фінансово-ресурсному сенсі досить добре забезпечений заклад може бути збитковим.

Таким чином, на нашу думку, в ресторанній діяльності повинна бути присутня креативна ідея, яка рухає бізнес. Для того, щоб кафе-бар був до вподоби клієнтам в ньому повинно бути унікальна послуга чи страви, щось особливе. Концепція розкриває в діяльності ідею, описує всі складові діяльності закладу, фактично є докладним технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових та рекламних програм із залучення й утримання клієнтів та інших складових діяльності.

Вивчення внутрішнього середовища роботи досліджуваного кафе-бару показало наступні тенденції його розвитку. В результаті проведеного аналізу можемо сказати, що в цілому кафе-бар «Жуль Верн» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі аналізуючого часу зростає обсяг товарообігу, доходи підприємства, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата. Діяльність кафе-бару можна охарактеризувати як ефективну – підприємство здійснює ефективну, рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність.

Дослідження зовнішнього середовища здійснювалось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність кафе-бару «Жуль Верн». Досліджуваний заклад займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу.



Завдяки, проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту меню, розробка та надання додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з урахуванням певної норми прибутку. Необхідно встановити рекламу, де знаходиться підприємство на транспортних шляхах, описати часи роботи, а також ціни і асортимент продукції, що пропонує кафе-бар.

Проаналізувавши використання стратегій конкуренції та фінансово-господарський стан в цілому, ми рекомендуємо використовувати стратегію диференціації у подальшому просуванні кафе-бару, для того щоб відрізнитись від конкурентів, зацікавити нових клієнтів, для цього виявлено низку негативних тенденцій в організації кафе-бару «Жуль Верн», яких можна уникнути завдяки впровадженню програми заходів стратегії диференціації і реалізацію цих заходів:

1. Створення обґрунтованої стратегії диференціації розвитку кафе-бару.
2. Розробка маркетингової стратегії по розвитку кафе-бару.
3. Дослідження рекламної діяльності кафе-бару
4. Створення рекламного бюджету.
5. Розробка нових страв із використанням нових технологій та виготовлення продукції
6. Якісне обслуговування
7. Збільшення додаткових послуг закладу:
  - a. збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування;
  - b. надання телефонного і факсимільного зв'язку;
  - c. проведення концертів, відео програм;
  - d. послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі;
  - e. доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс;
  - f. фото і відео;
8. Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню

9. Розробка рекламної компанії та просування кафе-бару в інтернеті:
  - g. розробка сайту-візитки кафе-бару;
  - h. оптимізація та просування сайту;
  - i. створення соціальних мереж;
  - j. наповнення та ведення соціальних мереж;
  - k. розробка рекламних компаній.
10. Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
11. Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
12. Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
13. Мінімізація витрат;
14. Розробка заходів щодо покращення обслуговування

Використання стратегії диференціації передбачає не тільки те, що потрібно чимось відрізнятись від інших. При проведенні диференціації повинна бути унікальність, яка буде цінуватися споживачами продукції та послуг кафе-бару «Жуль Верн».

Якщо стратегію диференціації провести успішно та якісно, це стане причиною зменшення гострої конкуренції, яка є проблемою кафе-бару «Жуль Верн». Якщо кафе-бар доб'ється успіху, то характерна група споживачів в даному сегменті ринку не буде оглядати продукцію і послуги інших закладів ресторанного господарства.

Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

Запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість потенційних споживачів, підвищити популярність та якість послуг кафе-бару серед клієнтів і, таким чином, підняти імідж закладу, розвинути бренд та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність кафе-бару «Жуль Верн» більш рентабельною.

## ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій магістерській роботі розглядається кафе-бару «Жуль Верн». В даній роботі ми визначили певні позитивні та негативні тенденції розвитку закладів ресторанного господарства та можливі шляхи удосконалення їх діяльності. За результатами проведеного дослідження сформовані наступні висновки.

У першому розділі ми розглянули теоретичні засади формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу, з'ясували сутність та зміст стратегії диференціації послуг та методологічні засади формування стратегії диверсифікації послуг. Визначили, що для будь-якого закладу ресторанного господарства, що функціонує в умовах ринку, головною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності, прибуток, залучення нових споживачів використовуючи конкурентну стратегію диференціації.

В залежності від внутрішніх та зовнішніх чинників закладу, дана проблема вирішується у різних закладах ресторанного господарства по різному, але в основі лежить головне завдання, бути успішним закладам, надавати якісні послуги, створити свою унікальну послугу, яка зацікавить споживачів, збільшить попит та реалізація конкурентних переваг.

Процеси трансформації економіки України висунули нові вимоги до управління закладами ресторанного господарства та організації їх господарської діяльності, що обумовило створення нових підходів у вивченні умов, які направлені на удосконалення системи управління підприємств ресторанного господарства в цілому та кафе-бару «Жуль Верн» зокрема.

Системний підхід орієнтує на вивчення системи управління в цілому та дослідження складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень.

Здатність закладу реагувати і справлятися з змінами внутрішнього та зовнішнього середовища є однією з найбільш важливих складових її успіху.



Метою другого розділу було дослідження ефективності функціонування, стратегічний аналіз стратегії диференціації, оцінка результативності стратегії кафе-бару «Жуль Верн». Виконавши аналіз діяльності даного кафе-бару ми визначили ряд позитивних та негативних чинників, що впливають на його функціонування. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому кафе-бар «Жуль Верн» ефективно використовує свій виробничий потенціал і зростає обсяг товарообігу, продуктивність та ефективність праці його персоналу та їх заробітна плата.

Кафе-бар «Жуль Верн» використовує мінімально конкурентну стратегію для реклами та просування закладу. Закладу потрібно розвивати по багатьох напрямкам, щоб збільшити кількість клієнтів та попит. Для початку потрібно розробити унікальність в іміджі, в обслуговуванні, в продукції, розробити новинки в меню, продумати знижки, бонусну систему.

Діяльність кафе-бару можна охарактеризувати як ефективну – заклад здійснює ефективну, рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність.

Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного кафе-бару, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами розглядалися нами в розділі другому та третьому даної магістерської роботи.

Проаналізувавши використання стратегій конкуренції та фінансово-господарський стан в цілому, ми рекомендуємо використовувати стратегію диференціації у подальшому просуванні кафе-бару, для того щоб відрізнитись від конкурентів, зацікавити нових клієнтів, для цього виявлено низку негативних тенденцій в організації кафе-бару «Жуль Верн», яких можна уникнути завдяки впровадженню програми заходів стратегії диференціації і реалізацію цих заходів:

1. Створення обґрунтованої стратегії диференціації розвитку кафе-бару.
2. Розробка маркетингової стратегії по розвитку кафе-бару.
3. Дослідження рекламної діяльності кафе-бару

4. Створення рекламного бюджету.
5. Розробка нових страв із використанням нових технологій та виготовлення продукції.
6. Якісне обслуговування
7. Збільшення додаткових послуг закладу:
  - a) збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування;
  - b) надання телефонного і факсимільного зв'язку;
  - c) проведення концертів, відео програм;
  - d) послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі;
  - e) доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс;
  - f) фото і відео;
8. Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню.
9. Розробка рекламної компанії та просування кафе-бару в інтернеті:
  - l. розробка сайту-візитки кафе-бару;
  - m. оптимізація та просування сайту;
  - n. створення соціальних мереж;
  - o. наповнення та ведення соціальних мереж;
  - p. розробка рекламних компаній.
10. Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
11. Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
12. Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;

13. Мінімізація витрат;

14. Розробка заходів щодо покращення обслуговування



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Агафонова О.Є. - К.: ЗНАННЯ УКРАЇНИ», 2002. – 358 с.
2. Василенко В.О., д-р екон. наук (ТНУ, Сімферополь) С.С. Ткачова, канд. екон. наук (хдухт, харків) Класифікація конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу – Наукова стаття – 2010. – 12 с.
3. Вибір стратегії за визначеними критеріями: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5265710/page:3/>
4. Горелов Д.О., С.Ф. Большенко. - Харків: . Стратегія підприємства. Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
5. 14.Диференціація (маркетинг) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/diferenciaciya-marketing/>
6. Дорошенко Г.О. – Менеджмент: навч.посібник /за заг. ред.– Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.
7. Дослідження сучасних альтернатив та принципів стратегічного управління як фактору розвитку підприємств у сфері готельних послуг / Н. М. Корсікова, В. В. Лемешева // Економіка харчової промисловості. - 2018. - Т. 10, Вип. 4. - С.95-101. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=echp%5F2018%5F10%5F4%5F12](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=echp%5F2018%5F10%5F4%5F12)
8. Друкер. П – Як забезпечити успіх у бізнесі : Новаторство і підприємництво / Пітер Друкер . – Київ : Україна, 1994 . – 319 с. - Пер. з англ. В.С.Гуля. – Бібліогр: с. 307-308 .
9. Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя:

Всеукраїнська науково-практична конференція: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dsr.univ.kiev.ua/pub/publish/208668/>

10. Інноваційний менеджмент. Хотяшева О.М. 2-е изд. - СПб.: 2006. – 384 с.
11. Карлоф. Б. – Ділова стратегія / Б. Карлоф. – М. : Економіка, 1991. – 239 с.
12. Моргулець О.Б. – К: Менеджмент у сфері послуг. навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - Бібліогр.: с. 383. - 383 с.
13. Портер. М. Конкуренція - М.: Видавництво Дім «Уильямс», 2001. - 496 с.
14. Стратегія диференціації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5352538/page:23/>
15. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/>