

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «VERO VERO», М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Саць Вячеслави  
Віталіївни

Науковий керівник,  
д.е.н., професор

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

Київ 2020

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

### Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Саць Вячеславі Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія диференціації послуг ресторану «Vero Vero», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

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

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

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «Vero Vero», м. Київ.

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

##### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії диференціації послуг підприємства ресторанного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг

Розділ 2. Оцінка стратегії діяльності ресторану «Vero Vero», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності ресторану.

Розділ 3. Формування стратегії диференціації послуг ресторану «Vero Vero», м. Київ.

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

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії диференціації послуг ресторану.

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. 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>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	10.12.2020	10.12.2020

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи С.В. Мельниченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми С.В. Мельниченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент В.В. Саць  
(підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю забезпечення конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг через розроблення стратегії їх диференціації.

Студенткою опрацьовано літературні джерела та інформаційні ресурси мережі Інтернет у результаті чого, визначено теоретичні і методичні засади формування стратегії диференціації послуг підприємствами ресторанного бізнесу. Проведено оцінку існуючої стратегії діяльності ресторану «Vero Vero», м. Київ, досліджено вплив факторів на реалізацію стратегії і виявлено негативні та позитивні сторони. На підставі отриманих результатів розроблено пропозиції щодо формування стратегії диференціації послуг ресторану, доведено їх практичну значущість, а також здійснено прогнозування результативності реалізації запропонованої стратегії.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ 25.11.2020 р.  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ С.В. Мельниченко  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг .....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «VERO VERO», М. КИЇВ.....	24
2.1. Аналіз результатів діяльності кафе .....	24
2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства.....	29
2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності ресторану.....	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «VERO VERO», М. КИЇВ .....	39
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе .....	39
3.2. Прогнозування результативності стратегії диференціації послуг ресторану.....	45
ВИСНОВКИ .....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Диференціація грає значну роль у сучасному ресторанному бізнесі як України, так й інших країн світу. Вітчизняний ринок ресторанного бізнесу набув значного розвитку після перемоги нашої країни й Польщі у тендері на право проведення чемпіонату Європи із футболу «Євро-2012». Пороте у зв'язку із перенасиченістю ресторанного бізнесу в Україні одна із головних умов конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу – це їх можливість довести до свідомості споживачів інформацію про високу споживчу цінність їх ресторанных послуг, про їх унікальність.

Отже, у зв'язку із високим рівнем конкуренції на ринку ресторанных послуг гравці цього ринку прагнуть використати усі можливі інструменти для залучення споживачів, привернення їх уваги, і в цьому питанні основна роль відводиться побудові ефективних конкурентних стратегій. Також ресторани прагнуть надати споживачам якомога якісніші послуги, розширити їх асортимент із врахуванням споживчих запитів, і в цьому їм допомагають стратегії диференціації ресторанных послуг, що обумовлює актуальність статті.

*Аналіз останніх наукових досліджень.* Питання використання стратегії диференціації послуг підприємствами та, зокрема, закладами ресторанного бізнесу стали предметом досліджень таких науковців, як Аветисова А.О. [1], Белоусова О. С., Афанас'єва О.С. [5], Борисова О.В. [7], Власова Н.О. [10], Гросул В.А. [13], Деркачов П.С. [15], Іванова Л. О. [21], Кравченко О.М. [26], Мартинова К.Л. [31], Могильова А.Ю., Будашко В.О. [33], Сокирник І.В. [42], Юрчак Е.В. [49] та ін. Проте в сучасних висококонкурентних умовах функціонування ресторанного бізнесу гравці цього ринку потребують удосконалення їх конкурентних стратегій за рахунок удосконалення якості та асортименту ресторанных послуг, тому проблема розробки ефективних

стратегій диференціації ресторанних послуг потребує подальших досліджень та розробок.

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

*Завданнями дослідження є:*

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- навести методологічні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності кафе;
- провести аналіз результативності діючої стратегії підприємства;
- здійснити дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності ресторану;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе;
- здійснити прогнозування результативності реалізації стратегії диференціації послуг ресторану.

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

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «VERO VERO», м. Київ.

*Методи дослідження*, які використовувались при написанні роботи, наступні:

- абстрактно-логічний – для узагальнення та формування висновків;
- аналіз - поділення процесу формування стратегії диференціації ресторанних послуг на складові і дослідження кожної частини окремо;
- метод індукції - встановлення принципів диференціації ресторанних послуг на основі фактів та процесів;



- методи теоретичного пізнання - розкриття сутності стратегії диференціації ресторанних послуг;
- синтез - дослідження кризового процесу в цілому, на основі об'єднання пов'язаних один з одним елементів в єдине ціле;
- спостереження – як спосіб пізнання об'єктивного світу на основі безпосереднього сприйняття впливу розроблених напрямів удосконалення стратегії диференціації ресторанних послуг на ефективність господарської діяльності ресторану «VERO VERO»; отримання первинного матеріалу для вивчення.

*Практичне значення дослідження* полягає у виявленні проблем та окресленні перспектив удосконалення стратегії диференціації послуг ресторану «VERO VERO» в сучасних висококонкурентних умовах функціонування ресторанного бізнесу в Україні.

*Джерельна база дослідження* представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, Інтернет-джерел та статистичними бухгалтерськими даними досліджуваного ресторану.

*Апробація результатів дослідження.* Основні наукові положення випускної кваліфікаційної роботи, результати та висновки опубліковано у науковій статті «Стратегія диференціації послуг підприємства ресторанного бізнесу» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Питання диференціації послуг в ресторанному бізнесі стали об'єктом досліджень багатьох фахівців цієї сфери. Так, Власова Н.О. [10] розкриває сутність та особливості оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, а також значна увага приділена стратегічному управлінню такими підприємствами. Серед основних стратегій автор розглядає стратегію диференціації як таку, що має наступні переваги для підприємств ресторанного господарства:

- створюється свій сегмент споживчого ринку з унікальними послугами, які споживачі обирають навіть за вищу ціну;
- неповторність послуги і лояльність покупців підвищують вхідні бар'єри для конкурентів;
- унікальність послуги знижує залежність від споживачів і зменшує тиск послуг-аналогів;
- додатковий прибуток полегшує розрахунки з постачальниками;
- формується позитивний імідж ресторану, який в своєму асортименті враховує весь спектр запитів споживачів;
- допомагає виживати навіть невеликим підприємствам ресторанного бізнесу в умовах конкуренції.

Також автор вказує на недоліки та ризики цієї стратегії:

- великі витрати на розробку нової послуги і на формування іміджу ресторану;
- можлива імітація послуги конкурентами, а це зменшить її переваги на ринку;

– може змінитися потреба в послугі, що призведе до збитковості ресторану.

Проте, на нашу думку, незважаючи на існуючі ризики, впровадження цієї стратегії сприяє розвитку ресторанного бізнесу за рахунок використання високих націнок на послуги, збільшення обсягів продажів і перемоги над конкурентами.

З метою впровадження диференційованих послуг компанія повинна дослідити конкуренцію на ринку – цінову, товарну, збутову політику конкурентів. Для цього вивчаються попит, інтереси і переваги клієнтів. З'ясовують, яку споживчу цінність вони хочуть бачити в товарі чи послугі. Далі аналізуються можливі сильні сторони послуги і наявність у компанії достатніх ресурсів. В результаті конкурентною перевагою володіє той товар / послуга, унікальність якого має для покупця значну цінність і за яку він готовий платити.

Питання стратегії диференціації ресторанних послуг досліджує Іванова Л.О. [21], зазначивши, що стратегія диференціації передбачає отримання компанією конкурентної переваги і, як результат, більш повне задоволення споживчого попиту і надання високоякісних продуктів за високими цінами. Завищені ціни вважаються виправданими - покупець готовий платити гроші за унікальні якості ресторанних послуг. Стратегія диференціації має на увазі не лише наявність унікальної послуги, а й отримання таких властивостей, які конкурентам досить складно повторити (імітувати).

Автор наводить випадки, за яких умов диференціація може бути успішна:

- на ринку присутня різноманітність попиту на ресторанні послуги і стандартні послуги не можуть задовольнити існуючі потреби;
- конкуренти не можуть швидко скопіювати і впровадити аналогічні прийоми диференціації без значних витрат;
- конкуренція має переважно неціновий характер;

– наявність значного сегменту споживачів, лояльних до послуги, які визнають її унікальність і цінність;

– ресторан володіє ресурсами для створення унікальної послуги з конкурентними перевагами;

– на ринку лише деякі ресторани застосовують стратегію диференціації.

П'ятницька Г.Т. [36] зазначає, що диференціація послуг - це спосіб виділення послуг серед конкуруючих аналогічних послуг з метою залучення уваги споживачів. При цьому послуга, що надається одним рестораном, відрізняється від однотипних послуг іншого ресторану, але не є їх повним замінником. Під диференційованою послугою розуміється послуга, яка:

– відрізняється від послуг ресторанів-конкурентів фізичними та іншими параметрами;

– є подібною, але не ідентичною іншим послугам;

– не замінює повністю конкуруючі послуги;

– покупці демонструють лояльність до одного ресторану, хоча ціни на їх послуги однакові.

Ми погоджуємось із автором в тім, що диференціація характеризується розходженням споживчих характеристик послуг, що задовольняють різні смаки, і відмінністю якості послуг, що задовольняють однакові переваги споживачів.

У свою чергу, Страшинська Л.В. [43] виокремлює 2 види стратегій диференціації послуг ресторанних закладів та зазначає, що горизонтальна диференціація передбачає вивчення конкуренції послуг, які надаються з використанням однакової кількості ресурсів, а відрізняються лише формою їх надання. Послуги можуть бути диференційовані по місцях їх надання (бар, загальна зала тощо). Це впливає на підвищення витрат на надання цих послуг. Вертикальна диференціація ресторанних послуг - це їх розподіл на ринку відповідно до їх якості. Споживачі мають ідентичні переваги і смаки, але відрізняються різними рівнями доходів. Вони вибирають більш якісні послуги, при цьому обирають послуги кращої якості, яка максимізує їх корисність.

Кравченко О.М. [26] розглядає різні механізми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів та виокремлює різні конкурентні та маркетингові стратегії. Досліджуючи особливості стратегії диференціації ресторанних послуг, науковець зазначає, що стратегія диференціації передбачає наявність зовнішньої конкурентної переваги, яка будується на маркетингових технологіях і ноу-хау, перевагах ресторану у визначенні та задоволенні очікувань незадоволених існуючими послугами споживачів. Це конкурентна перевага дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу виділятися серед конкурентів.

На нашу думку, варто додати, що ринок ресторанних послуг пропонує нові послуги, які володіють більш високими споживчими властивостями, ніж послуги ресторанів-конкурентів. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегія диференціації ресторанних послуг - це стратегія завоювання конкурентної переваги. Вона спрямовує діяльність ресторану на надання більшої користі (за винятком низької вартості) споживачам, пропонуючи їм високоякісні послуги з високим рівнем обслуговування.

Юрчак Е.В. [49] наводить наступні передумови використання стратегії диференціації ресторанних послуг:

- попит на послуги підприємств ресторанного бізнесу має різноманітну структуру;
- неможливість оперативного і без залучення додаткових витрат копіювання способів диференціації;
- переважання нецінової дискримінації;
- невелика група споживачів визнають унікальність послуг.

Вважаємо, що варто до цього переліку додати таку особливість, як здатність ресторану надавати послуги, які характеризуються унікальними властивостями порівняно із конкурентами.

Коноваліхіна Т. [25] зазначає, що для використання стратегії диференціації послуг підприємства ресторанного бізнесу повинні:

- виділити обов'язкові якості послуги, які повинні бути у неї, як у представника конкретного сегмента ринку;
- виконати аналіз послуг конкурентів - які властивості привертають покупців;
- скласти список найбільш важливих з точки зору задоволення потреб характеристик послуги. Це можна зробити за допомогою опитувань різних сегментів покупців, вивчення їх поведінки і переваг;
- знайти вільну нішу і створити нову послугу.

Вважаємо, що висновок автора щодо важливості стратегії диференціації в процесі формування лояльності споживачів є вірним, а також варто додати, що за допомогою цієї стратегії підприємство має можливість не лише сформувати власний імідж, але й покращити його, що також впливає на рівень його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Наприклад, Крахмальова Н.А. та Копачевська О. [27] розглядають загальні засади формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу, серед яких значну увагу приділяють стратегії диференціації. Автори зазначають, що найбільш ефективні способи диференціації ресторанних послуг наступні:

- якщо в її основі лежать переваги;
- створена послуга - більш високої якості;
- споживачі отримують більше супутнього сервісу;
- споживачам пропонують більше «цінності», але по тій же вартості.

Основний сенс стратегії диференціації полягає в створенні таких послуг, які дозволять ресторану стати єдиним вибором для споживачів. Ми погоджуємось з авторами в тому, що диференціація – це стратегія, призначена для зростання конкурентоспроможності ресторану за допомогою формування лояльності споживачів та відповідного іміджу ресторану.

У свою чергу, Мартинова К.Л. та Діброва Т.Г. [31] розглядають в якості інструменту позиціонування стратегію диференціації послуг та стверджують,

що для підприємств ресторанного бізнесу диференціація дає наступні переваги:

- встановлення високої націнки на товари і послуги;
- зростання обсягу продажів за рахунок залучення нових споживачів;
- збільшення впізнаваності та популярності торгової марки;
- отримання максимального прибутку.

Диференціація дає компанії найбільший ефект, якщо вона ґрунтується на технологічній перевазі, високій якості послуг, надання широкого спектру додаткових послуг покупцям, забезпечення якості і помірних цін на ресторанный послуги.

На нашу думку, висновок даного дослідження варто розширити та додати, що впровадження стратегії диференціації послуг ресторану може мати як позитивні, так і негативні наслідки, серед останніх з яких варто відзначити те, що нова послуга може виявитись не цікавою для відвідувачів або неконкурентоспроможною, і фінансові ресурси, вкладені у цю стратегію, не окупляться.

Могильова А.Ю. та Будашко В.О. [33] стверджують, що диференціація ресторанных послуг в маркетингу - це розробка ряду особливостей послуг, які будуть істотно відрізняти його від послуг конкурентів, а також виявлення привабливих і вигідних для споживача відмінностей послуг. Диференціація необхідна для того, щоб виділити пропозицію одного з ресторанів із загальної маси конкуруючих пропозицій інших ресторанів. Саме диференціювання дозволяє ресторатору закріпитися в свідомості споживача, зайняти вигідну ринкову позицію і отримати реальну конкурентну перевагу.

На нашу думку, варто додати, що ресторан має конкурентну перевагу на ринку ресторанных послуг, якщо розмір економічного прибутку, яку стійко забезпечують його операції, в середньому перевищує розмір економічного прибутку ресторанів-конкурентів, що діють на тому ж ринку. Вважається, що кілька ресторанів конкурують на одному ринку, якщо рішення в сфері бізнесу, ціноутворення або маркетингу одного ресторану істотно впливають на рівень

економічного прибутку, який зможуть отримувати інші ресторани.

Сокирник І.В. [42] зазначає, що ресторан отримує конкурентну перевагу на ринку в двох випадках - якщо пропонує споживачам послуги, що володіють великою цінністю за ту ж вартість (диференціація), або володіє рівною цінністю, але за меншу вартість (низькі витрати). При диференціації ресторанних послуг основний акцент робиться на створенні послуги, яка сприймається споживачем як «щось унікальне». Кожен ресторатор сам вирішує, як йому позиціонувати свої послуги - як більш дешеві або як більш корисні, оригінальні, якісні. Об'єднати ці дві стратегії в одне ціле майже нереально.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень щодо сутності й необхідності диференціації послуг в ресторанному бізнесі, це питання потребує подальших досліджень, що є особливо актуальним у вітчизняних умовах, адже конкуренція на ринку ресторанних послуг є надзвичайно високою, а в умовах пандемії COVID-19 кількість відвідувачів тих підприємств ресторанного бізнесу, які не припинили свою діяльність у зв'язку із карантинном, значно скоротилась через зниження їх фінансових можливостей та бажання відвідувати такі місця.

## **1.2. Методологічні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг**

Всі існуючі стратегії розвитку ресторанів зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, ділових (конкурентних), функціональних і операційних. Тут доречно навести визначення поняття «комплексне стратегічне управління підприємством ресторанного бізнесу». Воно представляє управління виробництвом і реалізацією продукції і послуг управлінець точно знає потреби і можливості ринку і максимально ефективно використовує всі наявні ресурси з урахуванням всіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,



забезпечуючи конкурентоспроможність і ефективну роботу підприємства ресторанного бізнесу нині і на майбутнє (рис. 1.1).

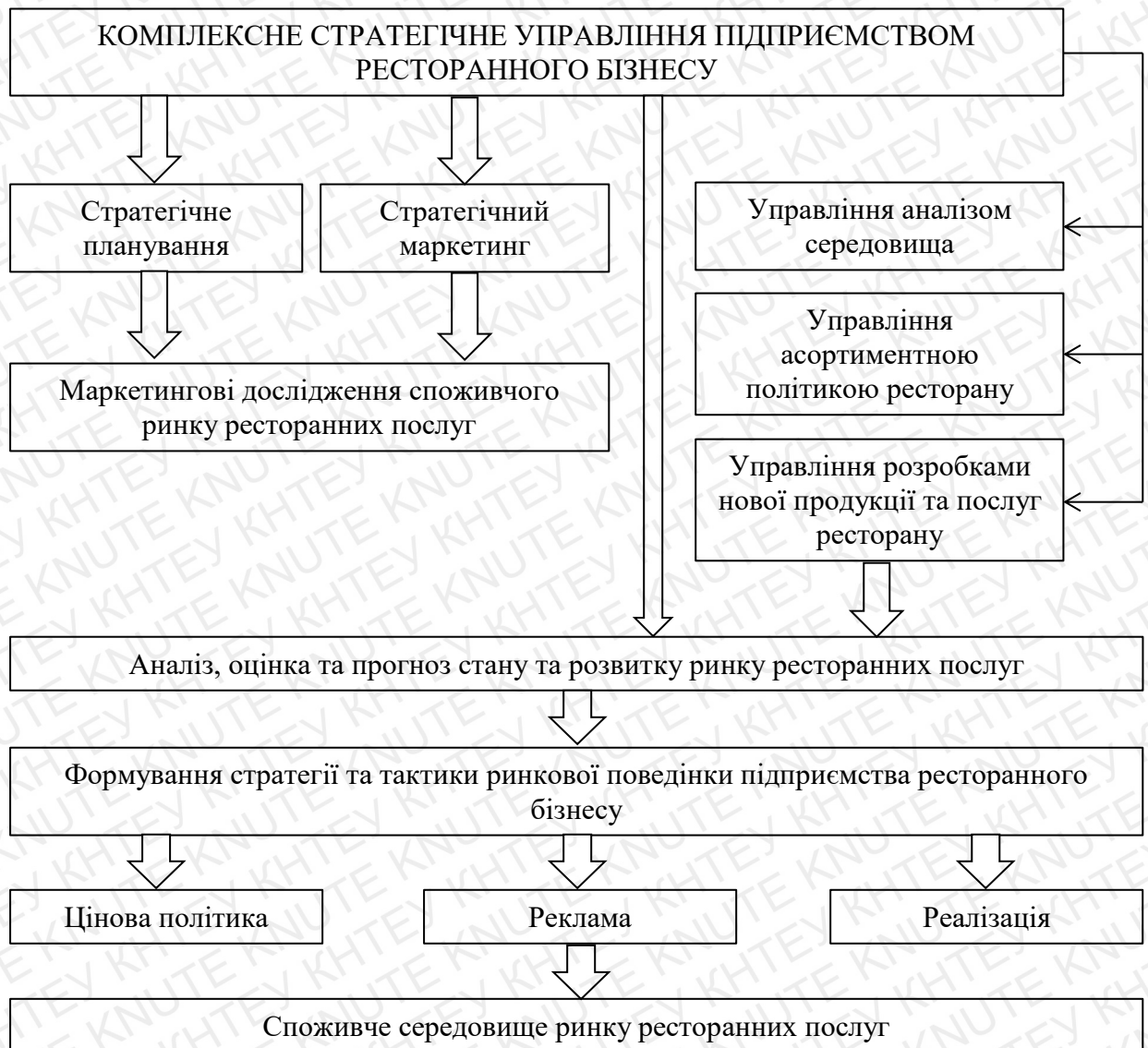


Рис. 1.1. Модель стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [25]

На сьогоднішній день інновації та неординарні послуги все більше набирають популярність і прогресують, оскільки сучасний споживач бажає, щоб його дивували, міняли способи надання сервісу та пропонували нові види послуг. Внаслідок цих факторів бізнес шукає шляхи для розширення своїх

можливостей. Розглядаючи докладніше систему побудови стратегії, необхідно відзначити, що серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії зростання, стабілізації і виживання. Стратегія зростання направлена на дослідження стратегічних альтернатив диференціації, інтенсифікації, міжфірмової співпраці та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [29, с. 74].

Найперспективнішою стратегією є стратегія диференціації - стратегія з розвитку бізнесу в нових сегментах ринку. Напрями реалізації даної стратегії наведено на рис. 1.2.

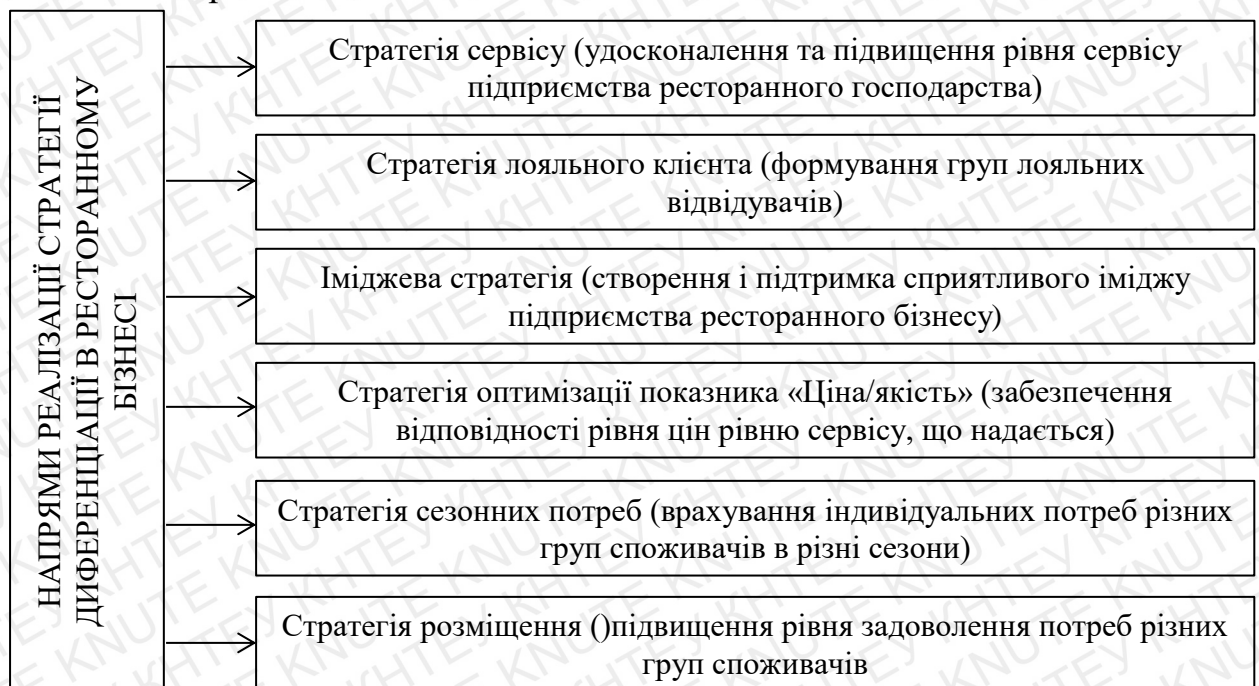


Рис. 1.2. Напрями реалізації стратегії диференціації в ресторанному бізнесі

*Джерело: побудовано автором за даними [42]*

Отже, в якості найбільш перспективної конкурентної стратегії слід розглядати стратегію диференціації.

Диференціація послуги, а не товару, залежить від розуміння потреб споживача і спроби задовольнити їх за допомогою індивідуального підходу і з максимальною ретельністю. Нову послугу можуть швидко скопіювати конкуренти, але той, хто першим її запропонує, отримає значні конкурентні переваги, а постійне вдосконалення послуг створює імідж, який не так легко

скопіювати [16].

З урахуванням світових тенденцій ринку ресторанного господарства стратегія повинна мати нові напрямки застосування:

#### 1. Стратегія сервісу.

Для залучення відвідувачів, перш за все, необхідне акцентування уваги на підвищенні якості обслуговування відвідувачів підприємств ресторанного бізнесу.

#### 2. Стратегія лояльного відвідувача.

Реалізація стратегії лояльного відвідувача спрямована на формування групи постійних відвідувачів, прихильних до товарної марки підприємства ресторанного бізнесу, та збільшення кількості відвідувачів за рахунок повторних відвідувань.

#### 3. Іміджева стратегія.

Дана стратегія акцентує увагу на створенні і підтримці сприятливого іміджу підприємства ресторанного бізнесу, підвищенні його репутації на ринку підприємств громадського харчування за рахунок розширення групи лояльних відвідувачів.

#### 4. Стратегія оптимізації показника «ціна / якість».

Для даної стратегії основними є категорії цінності і корисності ресторанних послуг для його споживачів. Рівень сервісу і зміст ресторанної послуги повинні оцінюватися з точки зору взаємної вигоди.

#### 5. Стратегія сезонних потреб.

Дана стратегія спрямована на регулювання рівня попиту і пропозиції з урахуванням індивідуальних сезонних потреб різних груп споживачів ресторанних послуг.

#### 6. Стратегія розміщення.

Застосування стратегії розміщення в рамках стратегії диференціації дозволить забезпечити довгостроковий економічний ефект за рахунок підвищення рівня задоволення індивідуальних потреб різних цільових груп відвідувачів [49, с. 106].

Отже, диференціація послуг підприємств ресторанного бізнесу засновується на політиці вдосконалення послуг, тобто особлива увага повинна бути приділена позиціям, які відіграють значну роль для споживача, а саме:

- розташування ресторану;
- дизайн інтер'єру ресторану;
- висока якість пропонованих страв;
- формування привабливого іміджу ресторану;
- виконання гігієнічних вимог;
- підвищення якості обслуговування і т.д. [7, с. 336].

Зазначимо, що перед розробкою та впровадженням стратегії диференціації послуг підприємствам ресторанного бізнесу необхідно провести аналіз і оцінку наявних можливостей. Необхідність диференціації ресторанних послуг виникає в разі, якщо при аналізі підприємств були виявлені наступні тенденції (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні ознаки необхідності диференціації послуг підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Також зазначимо, що розроблення та впровадження стратегії диференціації послуг підприємств ресторанного бізнесу передбачає виконання

наступних кроків (рис. 1.4). Успіх диференціації залежить від бачення керівника підприємства ресторанного бізнесу. Оригінальні рішення, розуміння своїх цілей і спрямованість на ефективність діяльності своєї компанії - це і є набір характеристик керівника, який зробить диференціацію можливою.

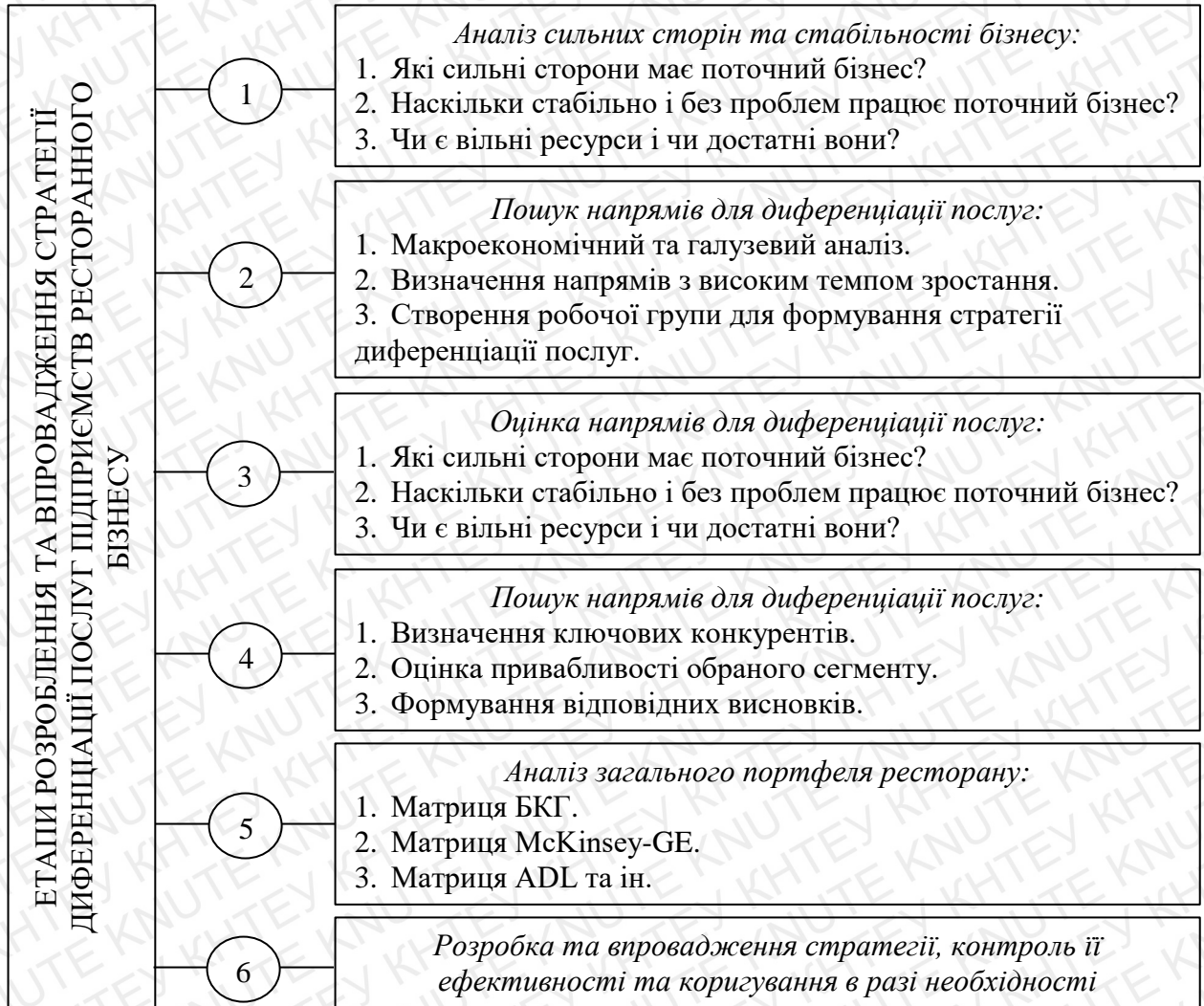


Рис. 1.4. Етапи розроблення та впровадження стратегії диференціації послуг підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [42]

Чим цікавішим буде обраний бізнес, тим більший успіх матиме ідея на заключному етапі [6, с. 336].

Напрямів диференціації в даний час для ресторану є 2:

- 1) горизонтальна – надаються різні послуги для різних потреб;

2) вертикальна – за допомогою різних послуг забезпечується одна і та ж потреба.

Бувають ситуації, коли продукт на ринку дуже однорідний, і неможливо знайти значущі точки для його диференціації. В такому випадку у бренду є інший спосіб відзначитися: розробити будь-які додаткові послуги. Розглянувши позитивні сторони даного процесу, необхідно відзначити і складнощі диференціації послуг підприємств ресторанного бізнесу. Вони полягають в абсолютній відповідальності й значних ризиках. Крім того, що стратегія активно використовується в сфері ресторанного бізнесу, вона не гарантує швидкого успішного результату, адже не може повністю залежати лише від діяльності підприємців, а на успіх впливають і зовнішні фактори. Тому для того, щоб убезпечити себе, діяльність спрямовується не лише на свою аудиторію, а й на аудиторію конкурентів, що сприяє успіху, але одночасно вимагає вкладення великих зусиль і витрат [17, с. 278].

Необхідно врахувати фінансові можливості ресторану, що призведе до аналізу вкладення цих коштів:

- на стратегію;
- на аналіз ринку і визначення нових можливостей;
- на окремі напрямки стратегії.

Виходячи з аналізу, визначаються стратегічні програми. У кожного виду стратегії диференціації підприємств ресторанного бізнесу є свої переваги та недоліки. Безперечною перевагою диференціації є те, що ресторатор створює ті послуги, які є унікальними для споживача, за допомогою яких ресторан може збільшити кількість відвідувачів та сформувати споживчу лояльність до свого закладу. Також диференціація допомагає знизити тиск з боку послуг-замінників, вона забезпечує виживання навіть невеликих проектів, дозволяє збільшити лояльність аудиторії, підвищує рентабельність ресторанних послуг за рахунок можливості встановлення більш високої ціни.

Недоліки полягають в тому, що найбільш цікаві ідеї вже створені іншими ресторанами та можуть бути не цікавими для відвідувачів, що

збільшує ризики розробки неефективності стратегії диференціації, зумовлює підвищення витрат на надання таких послуг, існує необхідність інвестицій в комунікацію відмінних властивостей послуг (іноді досить високих), розвиток конкуренції всередині переліку послуг (коли одна з послуг починає конкурувати і «з'їдати» продажі інших послуг усередині ресторану, а не конкурентів) тощо [33, с. 74].

Вирішивши використовувати стратегію диференціації, підприємствам ресторанного бізнесу слід пам'ятати одне важливе правило: диференціація послуг повинна будуватися на важливих для споживача цінностях і характеристиках послуг, які їм надаються. Таким чином, диференціація послуг - важливий процес в роботі будь-якого підприємства ресторанного бізнесу, який сприяє розвитку, вдосконаленню та економічній стабільності ресторану. В умовах сучасної ринкової економіки і розвитку конкуренції на ринку ресторанних послуг правильно організована стратегія диференціації послуг є показником успішного бізнесу і зростання рівня конкурентоспроможності ресторану.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «VERO VERO», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз результатів діяльності кафе

«VERO VERO» – це італійський ресторан, розташований у м. Києві (вул. Іллінська, 18). Відвідувачі ресторану можуть скуштувати страви італійської кухні та вина з великої колекції. Ресторан має 3 меню:

- 1) основне: супи, другі страви, овочі, десерти, закуски до пива, Моцарела-бар, брус кети, напої тощо;
- 2) меню сніданків (з 8.00 до 12.00): страви з яєць, крупи та злаки, випічка, рибні та м'ясні страви, напої (соки, чай та кава, слабоалкогольні напої тощо);
- 3) меню від шефа: свіжі томати з маринованими сардинами на гречаному хлібі, брускети з інжиром та сиром горгонзола, салат ромен зі смаженою перепілкою, карамелізованими яблуками, томатами чері і кедровими горіхами, сардини у томатному соусі, крем-суп з солодкої кукурудзи, спагеті з сардинами, філе камбали тюрбо з овочами та пюре з болгарського перцю, качине філе з яблуками та ожиною, піца з томатами та козячим сиром, карамельний десерт з маракуєю [50].

Також ресторан пропонує відвідувачам наступні послуги:

- доставка їжі;
- розваги для дітей;
- літня тераса;
- проведення свят;
- обслуговування корпоративів;
- виклик таксі;
- попереднє замовлення.

У результаті проведення дослідження щодо фінансових результатів діяльності ресторану було побудовано таблицю 2.1.



**Динаміка результатів господарської діяльності ресторану «VERO  
VERO» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38228	55903	60115	17675	4212	46,2	7,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30944	44130	48063	13186	3933	42,6	8,9
Валовий прибуток	7284	11773	12052	4489	279	61,6	2,4
Інші операційні доходи	536	1390	2354	854	964	159,3	69,4
Адміністративні витрати	3327	5424	7099	2097	1675	63,0	30,9
Витрати на збут	3016	4561	2972	1545	-1589	51,2	-34,8
Інші операційні витрати	1054	2422	3778	1368	1356	129,8	56,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	423	756	557	333	-199	78,7	-26,3
Фінансовий результат до оподаткування	423	756	557	333	131	78,7	-26,3
Витрати з податку на прибуток	104	426	100	322	-326	309,6	-76,5
Чистий фінансовий результат	319	330	457	11	127	3,4	38,5

*Джерело: розраховано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»*

Зазначимо, що ресторан «VERO VERO» має приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018-2019 рр., а також зростання собівартості реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду. Проте негативним є зменшення темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 р.

Валовий прибуток у 2018-2019 рр. зріс, в результаті величина фінансового результату від операційної діяльності ресторану та величина фінансового результату до оподаткування зменшилась у 2019 р. він зменшився, і це зумовило зменшення у 2019 р. податку на прибуток. Величина чистого прибутку досліджуваного ресторану зросла у 2018-2019 рр., і темпи

цього зростання збільшилися (рис. 2.1).

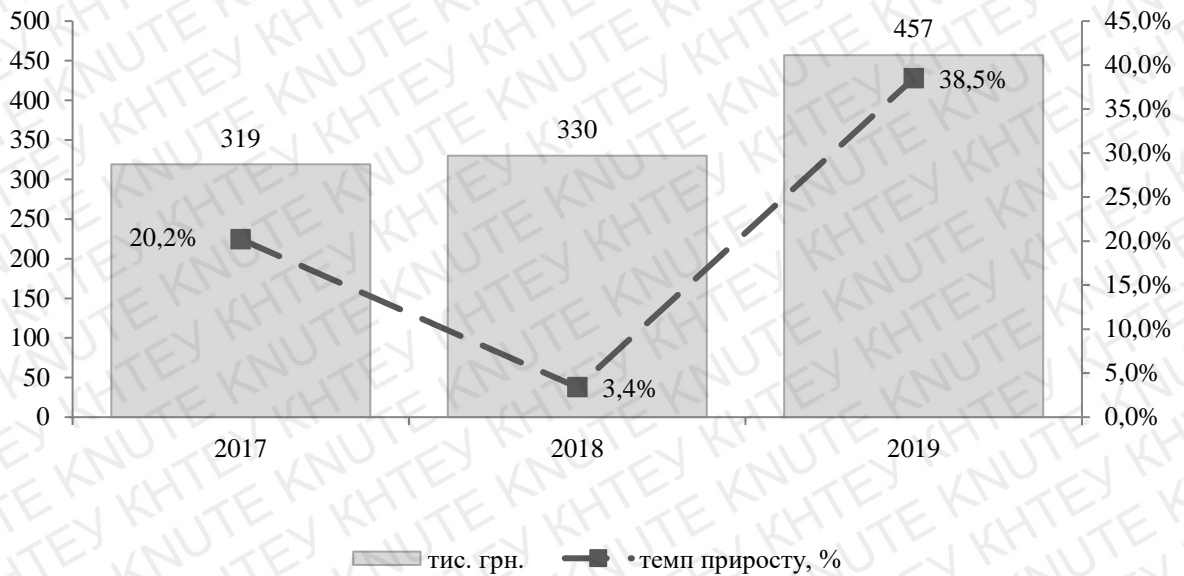


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»

Досліджуючи майновий стан ресторану, були побудовані таблиці 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

**Динаміка активів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>АКТИВИ</b>	<b>11817</b>	<b>20092</b>	<b>18604</b>	<b>8275</b>	<b>-1488</b>	<b>70,0</b>	<b>-7,4</b>
<b>1. Необоротні активи</b>	<b>5057</b>	<b>9935</b>	<b>11245</b>	<b>4878</b>	<b>1310</b>	<b>96,5</b>	<b>13,2</b>
Нематеріальні активи	0	0	359	0	359	0	100,0
Незавершені капітальні інвестиції	327	2159	3402	1832	1243	560,2	57,6
Основні засоби	4509	7646	7386	3137	-260	69,6	-3,4
Довгострокова дебіторська заборгованість	221	130	98	-91	-32	-41,2	-24,6
<b>2. Оборотні активи</b>	<b>6760</b>	<b>10157</b>	<b>7359</b>	<b>3397</b>	<b>-2798</b>	<b>50,3</b>	<b>-27,5</b>
Запаси	3804	7641	5617	3837	-2024	100,9	-26,5
Поточні біологічні активи	0	25	0	25	-25	100,0	-100,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	805	1770	1375	965	-395	119,9	-22,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	134	0	134	-134	100,0	-100,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1465	152	149	-1313	-3	-89,6	-2,0
Гроші та їх еквіваленти	172	14	8	-158	-6	-91,9	-42,9
Витрати майбутніх періодів	30	54	0	24	-54	80,0	-100,0
Інші оборотні активи	484	367	210	-117	-157	-24,2	-42,8

Джерело: розраховано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»

Згідно проведених розрахунків, величина активів ресторану зросла в 2018 р., проте зменшилась у 2019 р. Збільшення вартості активів у 2018 р. зумовило збільшення вартості необоротних активів (незавершених капітальних інвестицій та основних засобів), а також оборотних активів (запасів, поточних біологічних активів, дебіторської заборгованості за товари, роботи й послуги, за розрахунками з бюджетом та витрат майбутніх періодів). Зменшення вартості активів у 2019 р. зумовлено зменшенням вартості основних засобів та довгострокової дебіторської заборгованості, а також величини оборотних активів (усіх їх складових).

Структура активів характеризується переважанням частки необоротних активів ресторану (у 2019 р.) і оборотних активів (у 2017-2018 рр.), як свідчать дані рис. 2.2.

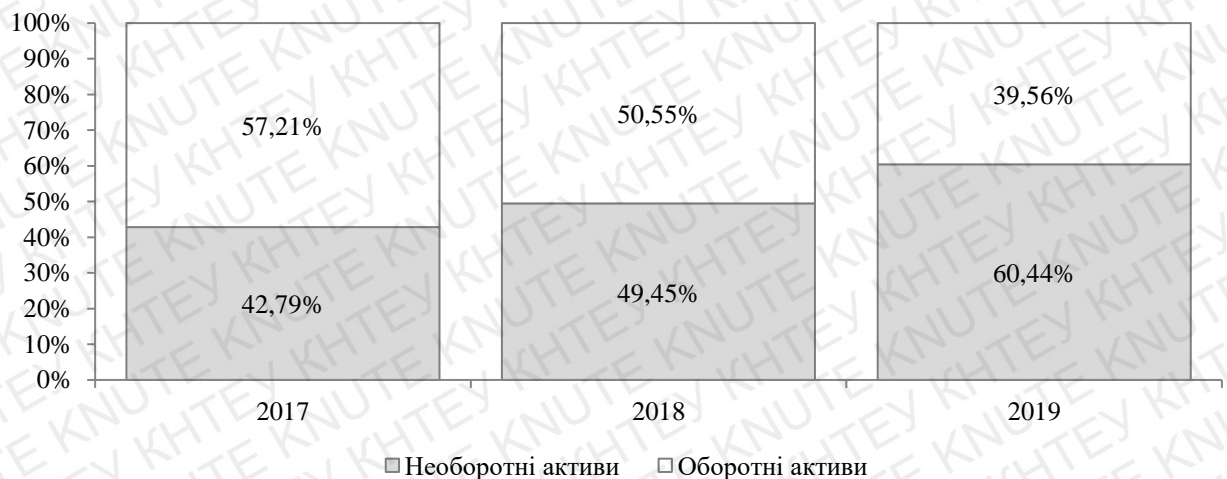


Рис. 2.2. Структура активів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»

Також проаналізуємо динаміку пасивів ресторану та дослідимо джерела їх формування (табл. 2.3).

## Динаміка пасивів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
<b>ПАСИВИ</b>	<b>11817</b>	<b>20092</b>	<b>18604</b>	<b>8275</b>	<b>-1488</b>	<b>70,0</b>	<b>-7,4</b>
<b>1. Власний капітал</b>	<b>3648</b>	<b>3728</b>	<b>3773</b>	<b>80</b>	<b>45</b>	<b>2,2</b>	<b>1,2</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1093	1093	1093	0	0	0,0	0,0
Додатковий капітал	2555	2635	2680	80	45	3,1	1,7
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-57</b>	<b>0,0</b>	<b>-100,0</b>
Інші довгострокові зобов'язання	57	57	0	0	-57	0,0	-100,0
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>8112</b>	<b>16307</b>	<b>14831</b>	<b>8195</b>	<b>-1476</b>	<b>101,0</b>	<b>-9,1</b>
Поточна кредиторська заборгованість:							
за продукцію, товари, роботи, послуги	1392	3897	3490	2505	-407	180,0	-10,4
за розрахунками з бюджетом	522	1188	5483	666	4295	127,6	361,5
за розрахунками зі страхування	274	366	354	92	-12	33,6	-3,3
за розрахунками з оплати праці	837	1147	1433	310	286	37,0	24,9
Поточні забезпечення	0	2	1	2	-1	100,0	-50,0
Інші поточні зобов'язання	5087	9707	4070	4620	-5637	90,8	-58,1

Джерело: розраховано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»

Збільшення вартості пасивів ресторану у 2018 р. відбулось через зростання його власного капіталу, а також величини поточних зобов'язань та забезпечень ресторану. Зменшення пасивів у 2019 р. обумовлено зменшенням величини усіх їх складових.

Структура пасивів ресторану характеризувалась найбільшою часткою поточних зобов'язань та забезпечень, як свідчать дані рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура пасивів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором згідно даних бухгалтерської звітності ресторану «VERO VERO»

Таким чином, було зроблено висновок про ефективну господарську діяльність досліджуваного ресторану та поступове підвищення прибутковості. У зв'язку із цим варто дослідити ефективність стратегічної діяльності ресторану та визначити ефективність його стратегій.

## 2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства

Нині ринок ресторанних послуг м. Києва є висококонкурентним, тому боротьба за відвідувачів – це одне з головних завдань кожного закладу. Для цього підприємства ресторанного бізнесу обирають різні стратегії та інструменти їх досягнення. Зокрема, ресторан «VERO VERO» обрав стратегію диверсифікації, яка характеризується наступним:

– спочатку ресторан спеціалізувався на італійській кухні – було розроблено відповідне меню (сніданок, обід, вечеря та бранч);

- надалі меню було урізноманітнено – додалися страви європейської та середземноморської кухні;
- з метою збільшення кількості відвідувачів ресторан почав пропонувати гостям організацію різних свят, проте найбільшим попитом користувались дитячі свята;
- було встановлено фонтани на території літнього майданчика, відповідне освітлення;
- для збільшення асортименту додаткових послуг у ресторані з'явилась «жива музика» - на території літнього майданчика відвідувачам пропонують послухати як сучасну, так і класичну (симфонічну) музику.

За допомогою стратегії диверсифікації послуг ресторан досяг збільшення обсягу реалізованих послуг та чистого прибутку. Якщо у 2017 р. ресторан спеціалізувався практично на італійських стравах, то введення в меню європейської та середземноморської кухні сприяло збільшенню чистого доходу від реалізації страв (рис. 2.4).

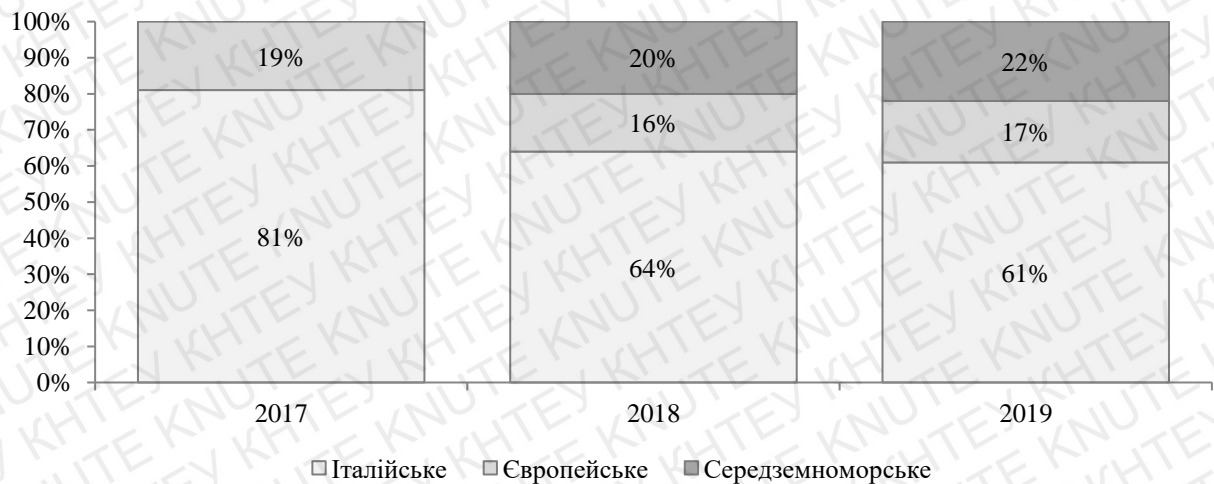


Рис. 2.4. Структура чистого доходу від реалізації страв ресторану «VERO VERO» за видами меню у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором згідно даних внутрішньої звітності ресторану «VERO VERO»

Зменшення частки італійських страв в обсязі реалізованих страв зумовлена значною конкуренцією на ринку ресторанних послуг між ресторанами, які спеціалізуються на італійській кухні, проте останніми роками

відбулось значне зростання попиту на середземноморську кухню, зокрема – рибу та морепродукти.

У свою чергу, кількість відвідувачів мала наступну динаміку (рис. 2.5).

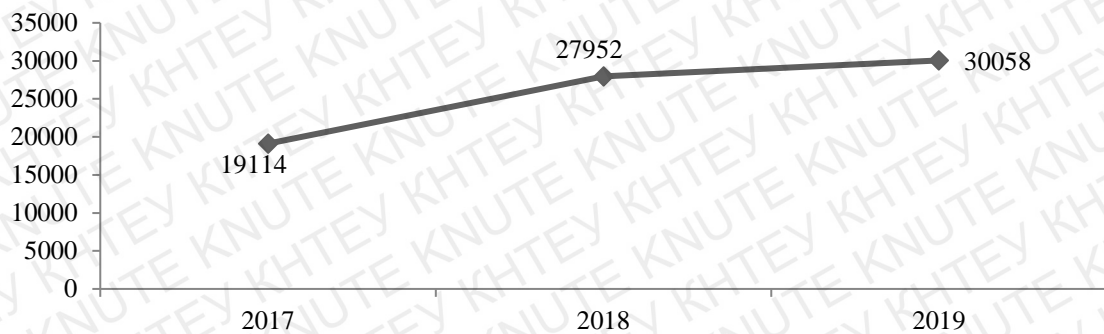


Рис. 2.5. Динаміка кількості відвідувачів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., осіб

Джерело: побудовано автором згідно даних внутрішньої звітності ресторану «VERO VERO»

Найбільша завантаженість ресторану спостерігалась у проміжок 19-23.00 год. (рис. 2.6), що зумовлено тим, що відвідувачі прагнуть не лише по вечеряти, але й відпочити з друзями під музику.

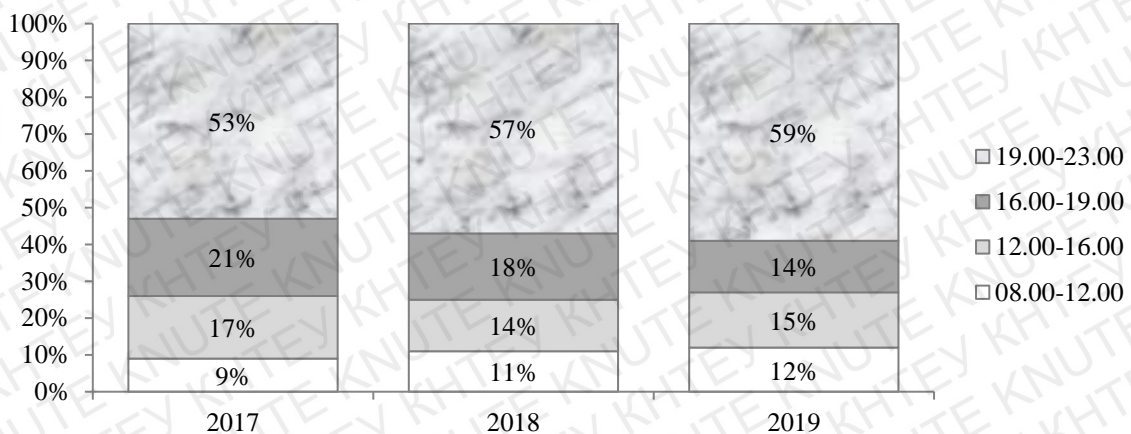


Рис. 2.6. Завантаженість ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., осіб

Джерело: побудовано автором згідно даних внутрішньої звітності ресторану «VERO VERO»

Досліджуючи структуру чистого доходу ресторану, зазначимо, що, звичайно, найбільша його частка припадала на реалізацію страв, проте у 2018-2019 рр. спостерігалось зростання частки надходжень від надання додаткових послуг ресторану, зокрема – проведення святкових заходів (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Структура чистого доходу від реалізації страв ресторану «VERO VERO» за видами продукції та послуг у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором згідно даних внутрішньої звітності ресторану «VERO VERO»

Також зазначимо, що найбільшим попитом серед додаткових послуг ресторану користуються дитячі свята (рис. 2.8), адже атмосфера ресторану та велика територія літнього майданчику може не лише скуштувати страви, але й проводити цікаві анімаційні заходи для дітей.

Також зазначимо, що з урахуванням зростання попиту на дитячі розважальні заходи, керівництво ресторану прийняло рішення про впровадження стратегії диференціації цих послуг, проте ця стратегія реалізується частково і в єдиному напрямку – розширення переліку послуг для дітей молодшого віку, а саме – проведення тематичних заходів.

Так, на кожний місяць в ресторані розробляється графік проведення дитячих свят, зокрема, у жовтні 2020 р. заплановано:

- 4 жовтня (12.30 – 14.00) – «Щенячий патруль» - тематичний захід з перевдяганням та елементами квесту;
- 11 жовтня (12.30 – 14.00) – «Леді Баг та Супер Кіт» - перетворення дітей за допомогою масок на помічників Марінет та Едріана, проходження цікавих випробувань;
- 18 жовтня (12.30 – 14.00) – «Піратська зустріч» - перевтілення дітей у



піратів, проходження ними квесту та пошук скарбів;

– 25 жовтня (12.30 – 14.00) – «Солодкі цукерочки» - аніматори Цукерочка та Компот розважатимуть дітей, влаштують солодку вечірку.



Рис. 2.8. Структура чистого доходу від реалізації послуг з організації розважальних заходів ресторану «VERO VERO» у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором згідно даних внутрішньої звітності ресторану «VERO VERO»

Крім цього, в ресторані з п'ятниці по суботу працюють аніматори від Vero Kids Club, що дає змогу родинам з дітьми відпочивати в ресторані, тоді як дітей розважатимуть аніматори.

Отже, варто зазначити, що основною стратегією ресторану є стратегія диверсифікації – розширення асортименту меню та переліку послуг, проте обрана стратегія диференціації послуг з проведення дитячих розважальних заходів не є достатньо розробленою та продуманою, адже вона спрямована лише на дітей молодшого віку, а вид послуг – це переважно тематичні розважальні заходи.

### 2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності ресторану

Фактори макросередовища здійснюють прямий чи опосередкований вплив на діяльність ресторану «VERO VERO» (табл. 2.4).

**Дослідження впливу факторів макросередовища на діяльність ресторану  
«VERO VERO»**

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1. Політичні фактори	1. Рівень правової стабільності	Низький рівень правової стабільності здійснює негативний вплив на діяльність ресторану	Високі ризики негативного впливу на ринок. Умови функціонування ресторану та конкурентної боротьби недостатньо визначено на законодавчому рівні	Невелика можливість середньо- та довготермінового стратегічного планування, врахування мінімальних ризиків
2. Економічні фактори	1. Експортно-імпортна політика	Імпорт продукції, ЗВТ+, розширення ринків збуту	Збільшення зовнішньо-економічних зв'язків	Можливість збільшити обсяги імпорту продукції для приготування автентичних страв
	2. Стан економіки	Недостатньо розвинена економічна система	Недостатньо розвинена ринкова інфраструктура	Перепони на шляху розвитку ресторану
	3. Стан ринку	На ринку присутні багато ресторанів	Можливість зайняти певну частку ринку, висока конкуренція	Підвищення якості продукції, зумовлене конкуренцією
3. Соціально-культурні фактори	1. Чисельність населення	41,8 млн. осіб	Велика кількість потенційних споживачів	Збільшення частки ринку завдяки великій кількості потенційних споживачів, збільшення гостей міста та відвідувачів ресторану з числа жителів Києва
	2. Рівень безробіття	Зниження рівня безробіття	Зменшення частки населення з низьким рівнем доходів	Збільшення обсягу продажів, прибутків
	3. Рівень життя	Внаслідок карантину купівельна спроможність зменшилась	Зростання цін обмежило можливості населення відвідувати ресторани часто	Високий попит зумовлює зростання обсягів продажу та отримання високих прибутків
4. Технологічні фактори	1. Інновації та винаходи	Низька інноваційна здатність економіки	Розробка нових видів обладнання, енерго- та ресурсозберігаючих технологій	Допомога у розробці інноваційних технологій
	2. Екологія	Недосконала система захисту навколишнього середовища	Висуваються високі вимоги до діяльності стосовно охорони навколишнього середовища країни	Запровадження нових вимог, екологізація

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, вищенаведені фактори зовнішнього середовища здійснюють різний вплив на ресторан «VERO VERO»: як позитивний (поступове відновлення економіки, зростання купівельної спроможності споживачів, розвиток нових технологій), так і негативний (зменшення кількості населення в країні, нестабільна політична та економічна ситуація).

В таблиці 2.5 розглянемо, які фактори мікросередовища здійснюють вплив на діяльність ресторану «VERO VERO».

Таблиця 2.5

### Вплив факторів мікросередовища на діяльність ресторану «VERO VERO»

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
1. Споживачі	1. Формування попиту на продукцію	Зменшення чи зростання попиту під впливом реклами та характеристик страв та додаткових ресторанних послуг	Величина попиту напряму визначає обсяги реалізації страв та послуг	Збільшення або зменшення продукції та прибутку, коригування конкурентної стратегії
	2. Рівень доходів	Зростання чи зменшення можливості придбання ресторанних послуг	Вплив на обсяги продажу та величину прибутку	Коригування цінової політики, дистрибуція нових видів послуг меншої/більшої вартості
	3. Лояльність до торгової марки	Прихильність до певного ресторану	Збільшення або зменшення кількості прихильних споживачів	Коригування конкурентної стратегії та асортименту
2. Постачальники	1. Ціни постачальників продуктів для приготування страв	Вплив на величину прибутку	Зростання ціни негативно впливає на реалізаційну ціну продукції	Зростання ціни продукції вимагає від ресторану зміни постачальників
	2. Дотримання строків поставки	Здійснює вплив на логістичний процес та його ритмічність	Недотримання строків поставки може призвести до переривання логістичного процесу	Отримання збитків, пошук альтернативних постачальників
	3. Виконання умов договору постачання	Невиконання умов договору може негативно вплинути на наявність страв у меню	Порушення строків та умов договору призведе до погіршення репутації ресторану	Формування бази альтернативних постачальників

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
3. Конкуренти	1. Методи конкурентної боротьби	Добросовісна чи недобросовісна конкуренція, конкурентна змова	Використання методів недобросовісної конкуренції здатне зменшити кількість споживачів, а цінова змова – залучити споживачів до конкурентів та збільшити частку їх ринку	Ресторан внаслідок таких дій конкурентів може втратити частину ринку
	2. Ціни та якість продукції	Вплив на споживача та величину частки ринку	Зменшення цін конкурентів здатне зменшити частку ринку ресторану	Коригування цінової політики, запровадження акцій та знижок. Удосконалення асортименту страв та послуг
	3. Частка ринку	Вплив на прибуток ресторану	Зменшення частки ринку призводить до зменшення реалізації ресторанних послуг та, відповідно, отриманого прибутку	Агресивна маркетингова політика, коригування цінової та збутової політики
4. Посередники	1. Вартість посередницьких послуг	Вплив на вартість ресторанних послуг	Здатність збільшити реалізаційну ціну ресторанних послуг	Пошук альтернативних посередників
	2. Охоплення каналів збуту	Обсяги реалізації ресторанних послуг	Широка мережа збуту здатна збільшувати обсяги реалізації ресторанних послуг	Пошук інших посередників у разі недосконалої збутової політики та можливостей
5. Контактні аудиторії	Співробітництво з рестораном	Розповсюдження інформації про ресторан, співпраця з питань дотримання вимог контрольних органів щодо процесу приготування страв, дотримання вимог санстанції, пожежної охорони тощо та отримання дозволів та ліцензій	Поширення інформації про діяльність ресторану, отримання необхідної документації для діяльності	Налагодження співпраці з усіма контактними аудиторіями

Джерело: побудовано автором

Таким чином, вплив факторів мікросередовища на діяльність ресторану «VERO VERO» є суттєвим. Зокрема, найбільший вплив здійснюють

конкуренти. У Подільському районі Києва, де розташований ресторан «VERO VERO», страви італійського меню пропонують наступні заклади:

- «Руккола» (вул. П. Сагайдачного): італійські страви, відмінність – морепродукти на мангалі;
- «Casa Nori» (вул. Борисоглібська): аутентична чіккеттерія-остерія венеціана з традиційною італійською кухнею, пропонуються не лише класичні страви італійської кухні, але й страви з використанням інноваційних технологій. Андреа Норі — шеф-патрон та автор концепції Casa Nori;
- «Pesto Cafe» (прт. Правди): мережа італійських кафе, доставка їжі;
- «Spadaro Pizzeria» (вул. С. Данченка): італійська піцерія.

Отже, основними конкурентами ресторану «VERO VERO» є ресторани «Руккола» та «Casa Nori», адже саме вони складають значну конкуренцію – пропонують широкий асортимент італійських страв та напоїв. Загалом, досліджуючи рівень конкурентоспроможності ресторану «VERO VERO», звернемось до табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «VERO VERO»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	VERO VERO		Руккола		Casa Nori	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Асортиментна політика	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Якість страв	0,25	1	0,25	3	0,75	2	0,5
Рівень обслуговування	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Географічне розташування	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Цінова політика	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25
Додаткові послуги	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Разом	1	-	1,35	-	2,75	-	1,9

Джерело: побудовано та розраховано автором

Отже, ресторан «VERO VERO» серед основних конкурентів є лідером завдяки ефективній асортиментній політиці, високій якості страв, зручному

географічному розташуванню та наявності цінних для споживачів додаткових послуг (зокрема – «жива» музика та розваги для дітей).

Також значний вплив на реалізацію стратегії ресторану справляють споживачі. Завдяки наданню послуг для дітей, ресторан «VERO VERO» залучає не лише дорослих, але й дітей, особливо у п'ятницю-неділю: в ці дні в ресторані, як вже зазначалось, працює аніматор, функціями якого є:

- надання можливості відвідувачам з дітьми насолодитись відпочинком без необхідності постійно спостерігати за дітьми – цю функцію виконує аніматор;

- надання можливості розважити дітей в той час, як їх батьки спілкуються із друзями;

- розважитись поза межами квартири разом з дітьми, не віддавати їх під нагляд родичам на цей час;

- розваги для дітей у неділю – проведення тематичних свят.

Отже, ресторан «VERO VERO» має високий рівень конкурентоспроможності серед італійських ресторанів Подільського району м. Києва, проте основну увагу необхідно звернути на розроблення нової стратегії для таких додаткових послуг, як дитячі розважальні заходи, адже попит на них зростає, і такі послуги є відмінністю ресторану серед конкурентів. На нашу думку, керівництву ресторану необхідно звернути уваги на удосконалення стратегії диференціації ресторанних послуг, адже ця стратегія на даний момент практично не використовується, хоча і була розроблена.

### РОЗДІЛ 3.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «VERO VERO», М. КИЇВ

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

З метою удосконалення стратегії диференціації ресторанних послуг пропонуємо у ресторані «VERO VERO» здійснити наступні заходи (рис. 3.1).

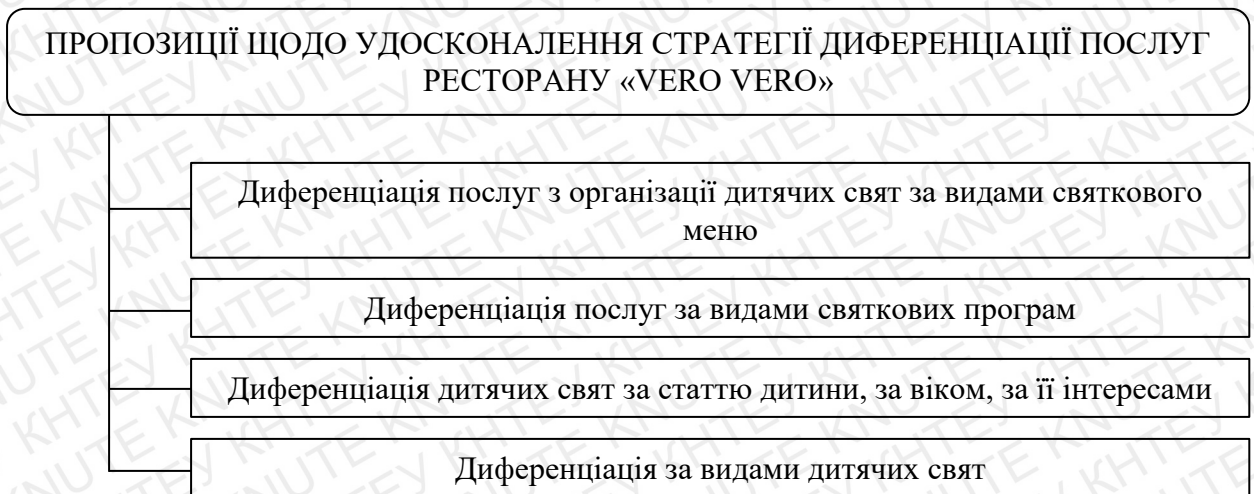


Рис. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення стратегії диференціації послуг ресторану «VERO VERO»

*Джерело: побудовано автором*

Охарактеризуємо їх детальніше:

1. Диференціація послуг з організації дитячих свят за видами святкового меню.

Меню для дітей дуже важливий фактор, тому що вони примхливі. Якщо адміністратор ресторану запропонує в якості дитячого меню картоплю «фрі», піцу або шашлик - це не «дитяче меню». Ось, на наш погляд, страви, з яких можна скласти дитяче меню:

– молода кукурудза на грилі;

- відкритий пиріг з куркою, сьомгою або сиром;
- курячий бульйон з морквою і вермішелью;
- котлетки м'ясні або курячі з картопляним пюре;
- курячі тефтелі на пару під вершковим або томатним соусом з пюре;
- шашличок зі свинини з картоплею «фрі» або пюре;
- курка на шпазі з картоплею «фрі» або пюре;
- стейк з лосося з картопляним пюре;
- асорті зі свіжих овочів;
- пиріжки м'ясні;
- міні-гости з ковбаскою, сиром і зеленню;
- сирники: з полуничним джемом, зі згущеним молоком або медом;
- млинець з полуницею, з шоколадом або медом;
- морозиво: ванільне, шоколадне або полуничне.

В якості заключного десерту пропонуємо готувати різноманітні торти будь-якої ваги, яскраво їх оформляти і зворушливо підписувати. Торти можуть бути оформлені глазур'ю, шоколадом, крем-чізом, мастикою, вершками і прикрашені улюбленими тематичними героями у фігурках або пряниках, також можна зробити їстівну фотографію на торт. Торт можна доповнити пряниками, Кейко і кейк-попса.

Також для дітей можна зробити тематичний VERO VERO Bar - яскравий і смачний десертний стіл на день народження, хрестини, Baby shower, дитячий ранок. Він доповнить і прикрасить свято. VERO VERO Bar буде чудовим тлом для фотографій дітей і дорослих.

VERO VERO Bar можна зробити в будь-якому стилі і з різноманітним наповненням:

- торт;
- капкейки;
- кейк-попси;
- маршмелоу;



- пряники;
- меренги;
- зефір.

## 2. Диференціація послуг за видами святкових програм.

Програми можуть бути різними, зокрема, для їх організації можна використати різні тематики:

- казкові персонажі;
- ростові ляльки;
- мильні бульбашки;
- шоу з тваринами;
- театр маріонеток;
- інтерактивний театр;
- ебру (малювання по воді);
- фейс-арт, фокусник.

Також можна організувати для дітей майстер-класи, які є відмінною можливістю для дітей проявити свої таланти, пофантазувати й здивувати усіх гостей красивими листівками, цікавими іграшками або незвичайними виробами. Організатори майстер-класів будуть вчити дітей приготувати смачну піцу, різнокольорові равіоли, млинці зі смачними начинками, солодке печиво, цікаві за формою та наповненням сандвічі й навіть торти. Вважаємо, що діти задоволення в процесі приготування страв власноруч, а також вони зможуть отримати дипломи справжніх кухарів, особисто підписані шеф-поваром ресторану.

## 3. Диференціація дитячих свят за статтю дитини, за віком, за її інтересами.

Для складання розважальної програми, вироблення сценарію свята організатори повинні отримати повну інформацію про дитину, для якої призначене свято: її інтереси і переваги. Якщо це дитина до 7 років, то «гості» до нього можуть прийти Чіп і Дейл, Вінні Пух або Супер Мен. Дівчаткам цікавіше буде поспілкуватися з Білосніжкою чи Доброю Феєю. Для старших

діток можна влаштувати театралізоване дійство з піратами Карибського моря, Черепашками Ніндзя, Шреком та Фіоною. Можна доповнити свято клоунами, жонглерами і еквілібристами з цирку.

#### 4. Диференціація за видами дитячих свят.

Пропонуємо, окрім днів народжень, розробити декілька сценаріїв проведення випускних свят для дітей. Хоча на даний момент організація таких заходів здійснюється в ресторані, проте вони відбуваються за сценарієм замовників. Тому далі наведемо сценарій такого випускного (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Сценарій випускного, який організовується рестораном «VERO VERO»

*Джерело: побудовано автором*

Викладемо розширений сценарій, запропонований вище:

1. Прийом гостей.

Для Святкового заходу виділяються три зали: Банкетний зал для дітей і дорослих, дискозал й ігровий зал. Для випускників та гостей свята потрібно приготувати красиві, яскраві диско-капелюхи. Під час свята ресторан для інших гостей повинен бути закритим.

2. Ростова лялька зустрічає гостей.

На самому початку дитячого свята всіх гостей зустрічає ростова лялька на вибір: Дворецький, Панда Кунг-Фу, Міккі Маус, Міні Маус, трансформер VambleBee, трансформер Оптимус Прайм, Дракоша, Angry Birds. Ляльки веселі, разом з гостями вони будуть танцювати й фотографуватися.

3. Дискотека з дим-машиною і світломузикою.

Всі випускники протягом усього заходу зможуть потанцювати разом з ростовими ляльками.

4. Розважальна програма з артистами (на вибір): Програма «Пірат Джек Горобець і Піратка Джейн», «Божевільний професор і його асистент», «Мафія в місті», «Урок неслухняності», «MTV-вечірка», «Гавайська вечірка» та ін. Програму можуть проводити професійні артисти-аніматори. Для програми варто виділити ігровий зал з м'яким килимовим покриттям, дискозал та ін.

5. Атракціон мильних бульбашок, ігрова кімната.

Під час свята в ігровому залі можуть літати мильні бульбашки, адже вони допомагають адаптуватися найменшим гостям дитячого свята. Для програми можна передбачити ігрову зону з м'яким килимовим покриттям, ігровий комплекс з гіркою та ін.

6. Святкове оформлення столу.

Святковий стіл для дітей і окремий стіл для батьків буде оформлено квітами, свічниками, оригінальними декораціями.

7. Святковий фуршет.

Святкове чаювання для випускників проходить в окремому банкетному залі. Для свята можна скласти наступне дитяче меню:

– піца «Маргарита», Піца «Шинка-Сир» або Фірмовий пиріг від Попелюшки (з куркою);

- тости з бужениною і сиром;
- тарталетки з салатом;
- фруктовий кошик (яблука, апельсини, виноград, ківі, банани та ін.);
- напої: соки, натуральні морси з ягід і фруктів, вода, самовар з чаєм.

Артист-аніматор може провести невеликі конкурси на місцях.

#### 8. Святковий десерт:

– торт, виконаний за індивідуальним дизайном з вітальним написом. Це може бути корабель з червоними вітрилами, двох'ярусний торт з іменами випускників (якщо їх не багато) та ін.;

- святковий фірмовий десерт.

#### 9. Урочистий винос торта і фото на пам'ять.

Після ігрової програми для випускників виноситься святковий торт під музику на спеціальному столику. Артист-аніматор проведе урочисту церемонію привітання випускників, під час урочистої частини професійний фотограф зробить для випускників фотографію в подарунковій фоторамці формату А4 та загальне групове фото.

#### 10. Шоу-програма «Королівство кривих дзеркал».

Справжній замок в мініатюрі, всередині криві дзеркала, скарбниця. Разом з артистами випускникам буде необхідно пройти ряд випробувань. Успішне виконання творчих конкурсів приведе їх до скарбниці з подарунками.

#### 11. Караоке.

Один з найяскравіших конкурсів свята - це конкурс караоке. Випускники одягнуть диско-капелюхи, смішні окуляри, візьмуть надувні гітари і виконуватимуть дитячі хіти.

#### 12. Прикраса повітряними кулями.

13. Шоу-програма (одна на вибір, при замовленні обох програм - доплата:

- шоколадний фонтан: десерт подається зі свіжими фруктами.

Учасники свята зможуть своїми руками зробити смачний десерт зі свіжих фруктів і гарячого шоколаду;

– карбування монет: кожен випускник зможе самостійно зробити медальйон зі звичайної металеві гривні. За допомогою спеціального апарату хлопці виготовлять медальйони із зображенням Мідного вершника, Палацового моста, Ангела, Підкови на щастя.

#### 14. Пам'ятні сувеніри для всіх випускників.

Кожна дитина, запрошена на свято, отримає від аніматора подарунок у вигляді невеликої іграшки з солодощами.

15. Золота клубна карта ресторану «VERO VERO» - можливість брати участь в акціях, отримувати подарунки, знижки на всі послуги.

Отже, нами запропоновано декілька варіантів диференціації ресторанних послуг для ресторану «VERO VERO», за допомогою яких можна буде не лише проводити по неділях тематичні вечірки для дітей молодшого віку, але й запропонувати організацію свят для дітей іншого віку. Також це можуть бути різні нагоди – не лише День народження. Вважаємо, що організація таких свят допоможе ресторану привернути до себе значну уваги відвідувачів з дітьми, а просування цих послуг в Інтернеті дасть змогу просувати сам ресторан та його послуги з організація дитячих свят серед значної кількості потенційних відвідувачів.

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

Кожний захід, що пропонується з метою удосконалення стратегії діяльності ресторану, потребує також доведення його ефективності. Загалом на ефективність запропонованих заходів впливає значна кількість факторів. На рис. 3.3 представлено модель купівельної поведінки споживача ресторанних послуг з організації дитячих свят.

Спонукальні фактори маркетингу	Інші подразники
Послуги Вартість послуг Стимулювання збуту послуг	Економічні Культурні Соціальні
«Чорний ящик» свідомості відвідувачів ресторану	
Характеристика відвідувачів	Процеси прийняття відвідувачами рішення про замовлення організації дитячих свят
Зворотні реакції відвідувачів Вибір формату свята Вибір ресторану чи кафе для проведення свята Вибір часу проведення свята Вибір бюджету	

Рис. 3.3. Модель купівельної поведінки відвідувачів ресторану при організації дитячих свят

Вихідний етап процесу прийняття відвідувачами рішення про замовлення організації дитячих свят - усвідомлення ними потреби й трансформація їх бажання до спонукального мотиву їх майбутніх дій. Під впливом двох груп чинників (маркетингових і чинників макросередовища) відвідувачі готові або зробити вибір однієї із багатьох можливостей, або ж відкласти рішення чи взагалі або відмінити організацію свята.

Залежно від рівня залученості (ступеня особистої участі відвідувачів в процесі купівлі — високого чи низького ) і відмінності між форматами дитячих свят розрізняють чотири типи поведінки відвідувачів ресторанів під час прийняття рішень щодо організації дитячих свят (табл. 3.1).

Зазначимо, що складна купівельна поведінка охоплює процес засвоєння інформації, визначення думки відносно товару, формування власної думки й остаточний вибір. Така поведінка зумовлює необхідність інформування

відвідувачів ресторану про властивості ресторанних послуг, їх особливості та відмінності від послуг конкурентів, а також переваги, які отримає відвідувач при здійсненні замовлення саме в цьому ресторані.

Таблиця 3.1

**Матриця типів поведінки відвідувачів ресторанів під час прийняття рішень щодо організації дитячих свят**

Відмінність між аналогічними послугами інших ресторанів чи кафе	Ступінь залучення	
	Високий	Низький
Значні відмінності (наприклад, один ресторан робить акцент на меню та якості страв, інший – на оформленні інтер'єру, а ще один – на супроводі свята аніматорами, організації розважальних заходів)	Купівельна поведінка є складною. В цьому випадку відвідувач ресторану намагається визначити для себе пріоритети, які впливають на його рішення про організацію дитячого свята: або якість страв, або вартість організації свята, або розробка нових розваг чи страв, відмінних від інших ресторанів. Одні відвідувачі обирають більш дешевий варіант, інші роблять акцент на якості та асортименті страв, а інші – на оригінальності сценарію свята	Купівельна поведінка є пошуковою. В цьому випадку відвідувач свідомо здійснює пошук необхідної йому послуги, і при її відсутності у певному ресторані відмовляється від замовлення. Це пояснюється тим, що відвідувач вже склав свою думку про потрібний йому ресторан, і не має бажання ризикувати, користуючись послугами інших ресторанів
Незначні відмінності (зокрема, це стосується страв або універсальних розваг, асортимент яких є приблизно однаковим у всіх ресторанах)	Невпевнена купівельна поведінка відвідувачів, обумовлена незначними відмінностями даної послуги. Це пояснюється складнощами вибору	Звичайна купівельна поведінка. В цьому випадку відвідувач замовляє свято в тому ресторані, послугами якого вже користувався, і за подібним сценарієм, аби не витратити свій час на прийняття рішення про замовлення свята

Далі наведемо маркетинговий стратегічний план стимулювання продажів послуг ресторану «VERO VERO» з організації дитячих свят (табл. 3.2).

**Стратегічний план стимулювання продажів послуг ресторану «VERO  
VERO» з організації дитячих свят**

Показники	Заходи	
Цілі, пов'язані з учасниками каналів збуту	- забезпечення збуту послуг з організації дитячих свят; - збільшення зацікавленості сторонніх організацій, які будуть брати участь у святах (аніматори, постачальники, кондитери, артисти, співаки тощо)	
Цілі, пов'язані з відвідувачами	- забезпечення повторного замовлення; - підвищення іміджу ресторану як закладу, що організовує унікальні дитячі свята з урахуванням запитів відвідувачів.	
<i>Вибір засобів стимулювання збуту</i>		
Грошові компенсації (знижки)	Цінові знижки для постійних клієнтів, подарунки золотих карт на знижки, додаткові послуги безкоштовно тощо	При умові замовлення на організацію 2-х свят 3-те – зі знижкою, або при великому замовленні деякі послуги або страви - безкоштовно
Подарунки	Надання певних послуг безкоштовно або за зниженою ціною	Подарунки дітям, сувеніри, безкоштовні фотографії тощо
Промоакції	Проведення акцій з метою збільшення обороту, частки ринку, прибутку, обізнаності та впізнаваності ресторану споживачами і стимулювання продажів. Збільшення споживання, переключення споживачів з конкуруючого ресторану	Акції, розіграші, подарунки, надання права безкоштовної участі у недільних тематичних вечірках (або зі знижками, або іменинникам тощо)
<i>Загальний план стимулювання збуту</i>		
Спрямованість	Програма стимулювання збуту спрямована на зацікавлення відвідувачів, які мають дітей та відвідують ресторани міста	
Тривалість стимулювання	На період насичення новими послугами	
Способи розповсюдження інформації про нові послуги	Цільова розсилка, публікації у ЗМІ, Інтернет (сайт ресторану, соціальні мережі, відео у Youtube тощо)	
Координація плану з іншими елементами просування	Потрібно забезпечити організаторів свята необхідними засобами, транспортом	
Оцінка успіхів та невдач	Стежити за рівнем продажів, часткою ринку, прибутком. Аналізувати їх зростання чи зниження	



В таблиці 3.3 наведемо план рекламної кампанії послуг ресторану «VERO VERO».

Таблиця 3.3

**План рекламної кампанії ресторану «VERO VERO» з організації дитячих свят, тис. грн.**

Види рекламних заходів	2021 рік												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Разом
1. Візуальна реклама:	10		1			0			4			5	20
<i>біл-борди</i>	10			5					4			5	24
<i>реклама у дитячих магазинах</i>		3	1		2		2			3	1		12
2. Реклама у ЗМІ	5	2	1			2		1	2			3	16
3. Реклама в мережі Інтернет	2		2				1					2	7
4. Проведення акцій	4				2				4				10
5. Участь у загальнономіських розважальних дитячих заходах в якості спонсора	5					5			5			5	20
<b>РАЗОМ</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>73</b>

Отже, використання вищеперерахованих рекламних методів дозволить досліджуваному ресторану удосконалити свою конкурентну стратегію шляхом диференціації послуг з організації дитячих свят за декількома ознаками. Зазначимо, що загальні витрати на просування послуг ресторану з організації дитячих свят в перший рік складе 73 тис. грн.

З метою оцінки ефективності нової стратегії приймемо до уваги, що усі витрати на організацію дитячих свят буде покладено на замовників – вартість страв, послуги аніматорів, артистів, співаків, оренда обладнання тощо. За свої послуги ресторан буде робити націнку залежно від формату свята та величини замовлення. У табл. 3.4 оцінимо ефективність пропонованих заходів.

Зазначимо, що вартість 1 свята (та собівартість) – це середня величина, адже це можуть бути як дитячі дні народження, вартість проведення яких буде коливатись від 2 до 5 тис. грн., так і більш масові заходи – випускні,

загальношкільні свята тощо, вартість яких, з урахуванням більшої кількості гостей, є набагато більшою.

Таблиця 3.4

**Оцінка економічної ефективності удосконалення конкурентної стратегії ресторану «VERO VERO» за рахунок диференціації послуг з організації дитячих свят, тис. грн.**

Показники	Од. виміру	Значення
Кількість свят на рік	од.	60
Середня величина собівартості 1 свята	тис. грн.	8
Середня вартість організації 1 свята	тис. грн.	11
Витрати на просування послуг	тис. грн.	73
Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	660
Собівартість реалізованих нових послуг	тис. грн.	480
Валовий прибуток від реалізації нових послуг	тис. грн.	180
Додаткові витрати (втрати від зменшення кількості гостей під час проведення свята, адже ресторан буде закрито; амортизація обладнання)	тис. грн.	59
Додаткові доходи (розміщення реклами підприємств, які надають додаткові послуги – анімаційні, музичний супровід, артисти тощо)	тис. грн.	46
Фінансовий результат від надання нових послуг	тис. грн.	167
Витрати з податку на прибуток	тис. грн.	27
Чистий прибуток	тис. грн.	140
Економічна ефективність впровадження нових послуг	тис. грн.	67

Отже, за умови проведення дитячих свят 1 раз на тиждень (взимку – більше) ресторан зможе отримати чистий прибуток в розмірі 140 тис. грн., а за вирахування витрат на просування економічний ефект складе 67 тис. грн. Зазначимо, що на наступний рік ресторан зможе менше витратити на просування, а також збільшити кількість проведених свят через поширення інформації про ці послуги серед усе більшої кількості відвідувачів. Отже, запропонована стратегія є економічно ефективною та рекомендованою до впровадження рестораном «VERO VERO».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Проведено аналітичний огляд літературних джерел та зазначено, що питання диференціації послуг в ресторанному бізнесі стали об'єктом досліджень багатьох фахівців цієї сфери. За результатами аналізу зазначено, що з метою впровадження диференційованих послуг компанія повинна дослідити конкуренцію на ринку – цінову, товарну, збутову політику конкурентів. У результаті зроблено висновок, що стратегія диференціації ресторанних послуг - це стратегія завоювання конкурентної переваги.

2. Наведено методологічні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг та зроблено висновок, що інновації та неординарні послуги все більше набирають популярність і прогресують, оскільки сучасний споживач бажає, щоб його дивували, міняли способи надання сервісу та пропонували нові види послуг. Найперспективнішою стратегією є стратегія диференціації - стратегія з розвитку бізнесу в нових сегментах ринку. Нову послугу можуть швидко скопіювати конкуренти, але той, хто першим її запропонує, отримає значні конкурентні переваги, а постійне вдосконалення послуг створює імідж, який не так легко скопіювати.

3. Здійснено стратегічний аналіз діяльності кафе та зазначено, що «VERO VERO» – це італійський ресторан, розташований у м. Києві. Зазначено, що ресторан «VERO VERO» має приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018-2019 рр., а величина чистого прибутку досліджуваного ресторану зросла у 2018-2019 рр., і темпи цього зростання збільшились. Також було зроблено висновок про ефективну господарську діяльність досліджуваного ресторану та поступове підвищення прибутковості.

4. Проведено аналіз результативності діючої стратегії підприємства та зроблено висновок, що за допомогою стратегії диверсифікації послуг ресторан досяг збільшення обсягу реалізованих послуг та чистого прибутку. Якщо у

2017 р. ресторан спеціалізувався практично на італійських стравах, то введення в меню європейської та середземноморської кухні сприяло збільшенню чистого доходу від реалізації страв. При цьому найбільшим попитом серед додаткових послуг ресторану користуються дитячі свята, адже атмосфера ресторану та велика територія літнього майданчику може не лише скуштувати страви, але й проводити цікаві анімаційні заходи для дітей. Зроблено висновок, що основною стратегією ресторану є стратегія диверсифікації – розширення асортименту меню та переліку послуг, проте обрана стратегія диференціації послуг з проведення дитячих розважальних заходів не є достатньо розробленою та продуманою.

5. Здійснено дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності ресторану та зазначено, що фактори зовнішнього середовища здійснюють різний вплив на ресторан «VERO VERO»: як позитивний (поступове відновлення економіки, зростання купівельної спроможності споживачів, розвиток нових технологій), так і негативний (зменшення кількості населення в країні, нестабільна політична та економічна ситуація). Зазначено, що ресторан «VERO VERO» серед основних конкурентів є лідером завдяки ефективній асортиментній політиці, високій якості страв, зручному географічному розташуванню та наявності цінних для споживачів додаткових послуг (зокрема – «жива» музика та розваги для дітей).

6. Обґрунтовано програму заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе та запропоновано декілька варіантів диференціації послуг для ресторану «VERO VERO», за допомогою яких можна буде не лише проводити по неділях тематичні вечірки для дітей молодшого віку, але й запропонувати організацію свят для дітей іншого віку: диференціація послуг з організації дитячих свят за видами святкового меню, диференціація послуг за видами святкових програм, диференціація дитячих свят за статтю дитини, за віком, за її інтересами та диференціація за видами дитячих свят.

7. Здійснено прогнозування результативності реалізації стратегії диференціації послуг ресторану та зазначено, що усі витрати на організацію

дитячих свят буде покладено на замовників – вартість страв, послуги аніматорів, артистів, співаків, оренда обладнання тощо. За свої послуги ресторан буде робити націнку залежно від формату свята та величини замовлення. Отже, за умови проведення дитячих свят 1 раз на тиждень (взимку – більше) ресторан зможе отримати чистий прибуток в розмірі 140 тис. грн., а за вирахування витрат на просування економічний ефект складе 67 тис. грн. Зазначимо, що на наступний рік ресторан зможе менше витратити на просування, а також збільшити кількість проведених свят через поширення інформації про ці послуги серед усе більшої кількості відвідувачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А.О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В.А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2010. – 280 с.
4. Бабенко О.М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О.М. Бабенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2017. - № 4. – С. 81-86.
5. Белоусова О. С., Афанас'єва О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро 2012 / О. С. Белоусова, О. С. Афанас'єва // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту – 2011. – № 2. – С. 53-60.
6. Болотна О.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу / О.В. Болотна // Траєкторія науки. - 2015. - № 2-3. - С. 241-253.
7. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова 083 // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
8. Бутенко О.П., Дядушкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку // Економічний простір. – 2013. - № 74. - С. 73-81.
9. Бурдейний В.В. Теоретичне формування фінансового потенціалу підприємства // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. - Вип. 79. – С. 88-94.

10. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: ХДУХТ, 2010. – 144 с.

11. Гірняк Л. І. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах / Л. І. Гірняк, В. Б. Сопіга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 21(1). – С. 50-55.

12. Грек Д. В. Методика економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим капіталом ресторанного господарства / Д. В. Грек // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5–6. – С. 60–63.

13. Гросул В.А. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства / В.А. Гросул, С.О. Зубков, Т.П. Іванова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 284–294.

14. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11. – С. 459-464.

15. Деркачов П.С. Вибір оптимальних елементів комплексу маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.2/85.pdf>.

16. Диксон Питер Р. Управление маркетингом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econ.wikireading.ru/43110>.

17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.

18. Жегус О.В. Аналіз та прогнозування розвитку ринку ресторанних послуг в Харкові та Харківській області / О.В. Жегус, М.В. Михайлова // Маркетинг в Україні. - 2014. - № 1-2. - С. 54-61.

19. Жегус О.В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства / О.В. Жегус, М.В. Михайлова // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації: збірник наукових статей учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015) / ПНПУ ім. В. Г. Короленка. – Полтава: ПНПУ, 2015. – С. 205-209.

20. Збірник тез доповідей X Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.» (15-16 квітня 2020 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. – Житомир, 2020. – с.

21. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навчальний посібник / Л.О.Іванова, Б. Б.Семак, О. М. Вовчанська. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.

22. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності / Л.Л. Івашина // Економіка і суспільство. - 2018. - Вип.14. - С.597-600.

23. Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: Зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Львів, 6 березня 2019 р.) / Міністерство освіти та науки України, Львівський інститут економіки та туризму. – Львів: ЛІЕТ, 2019. – 162 с.

24. Коваль Л.М. Маркетингові інновації закладів ресторанного бізнесу / Л.М. Коваль, Г.А. Заячківська // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2020. – Вип. 3(77)-2. – С. 128-133.

25. Коноваліхіна Т. Методи конкурентного аналізу підприємств ресторанного господарства / Т. Коноваліхіна // Науко молода. – 2010. - № 3. – С. 234-240.

26. Кравченко О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України: дис. канд. ек. наук: 08.00.03 / Кравченко Оксана Михайлівна – Одеса, 2015. – 265 с.



27. Крахмальова Н.А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова, О. Копачевська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf).
28. Мазаракі А.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник / А.А. Мазаракі [та ін.], за заг. ред. Н.О. П'ятницької. - 2ге вид., пероб. та допов. - К.: Центр навч. лри, 2011. - 584 с.
29. Малиновська О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні / О.Ю. Малиновська // Географія та туризм. - 2014. Випуск 28. – С. 49-54.
30. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 304 с.
31. Мартинова К.Л. Особливості позиціонування ресторанів преміям-класу / К.Л. Мартинова, Т.Г. Діброва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-6.pdf>.
32. Михайлова М.В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М.В. Михайлова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 215-219.
33. Могильова А.Ю. / Особливості маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі / А.Ю. Могильова, В.О. Будашко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17. – Ч. 2. – С. 72-75.
34. Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / Н.І. Данько та ін.; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. - 288 с.
35. П'ятницька Г.Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2013. - № 1(65). - С. 122–126.

36. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.
37. П'ятницька Г. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку / Г. П'ятницька, В. Найдюк // Світова економіка та міжнародна торгівля. – 2018. - № 1. – С. 22-36.
38. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанного бізнесу / М.Ю. Разінькова // Економіка та держава. – 2020. - № 2. – С. 62-66.
39. Селютін С.В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства / С.В. Селютін // Бізнес Інформ. – 2018. - № 10. – С. 421-428.
40. Селютін С.В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства: дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Селютін Сергій Вікторович – Харків, 2019. – 325 с.
41. Семенов В.Ф. Стратегії регіонального розвитку підприємств ресторанного бізнесу / В.Ф. Семенов, Ю.І. Жилевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 19. Ч. 3. – С. 35-39.
42. Сокирник І.В. Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку / І.В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. Т.2. – С. 105-109.
43. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства: Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг готельного і ресторанного господарства» для студ. спец. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» / Л.В.Страшинська. – К.: НУХТ, 2011. – 89 с.
44. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. - 642 с.
45. Ткачова С. С. Особливості конкуренції в ресторанному бізнесі / С. С. Ткачова // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – 2011. – № 15.

– С. 252–258.

46. Уварова Є. Особливості системи управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Є. Уварова // Науковий вісник РДГУ. - 2017. - Вип. 4(49). - С. 29-36.

47. Шевченко И. Фонтан идей для ресторанного бизнеса / И. Шевченко // Новый маркетинг. – 2010. – № 7. – С. 57–61.

48. Шталь Т.В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т.В. Шталь, О.В. Кот, А.С. Дядін // Вісник Львівської комерційної академії. - 2011. - Серія Економічна. Вип. 38. - С. 137-141.

49. Юрчак Е. В. Бренд-менеджмент мереж ресторанного господарства: дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Юрчак Едуард Володимирович – Київ, 2018. – 265 с.

50. VERO VERO // FAMIGLIA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://famiglia.com.ua/ru/vero-vero/>.

51. Heiko Gebauer, Anders Gustafsson, Lars Witell. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies // Journal of Business Research, 64(2011)12: 1270-1280 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/229385372\\_Competitive\\_advantage\\_through\\_service\\_differentiation\\_by\\_manufacturing\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/229385372_Competitive_advantage_through_service_differentiation_by_manufacturing_companies)

52. Ian MacMillan and Rita Gunther McGrath Discovering New Points of Differentiation // Harvard Business Review. From the July–August 1997 Issue

53. Johanna Vanderstraetena, Paul Matthyssensa Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment // Technovation, December 2012, Pages 656-670

54. Robinson T., Clarke-Hill C.M., Clarkson R. Differentiation through Service Pages 149-166 | Published online: 08 Sep 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/714005092>

**ДОДАТКИ**

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## ***NORECA – НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник наукових статей здобувачів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
денної форми навчання за спеціальностями  
073 «Менеджмент» (спеціалізація «Готельний  
і ресторанний менеджмент»),  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,  
«Міжнародний готельний бізнес»)**

**Частина 2**

**Київ 2020**

<b>ДМИТРЕНКО М.</b>	
Нг-політика у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу .....	163
<b>ЕЖИК С.</b>	
Конкурентна стратегія суб'єкта готельного бізнесу .....	170
<b>ЗАДОРЖНА (СЕРЕДА) В.</b>	
Операційний менеджмент у ресторанному бізнесі.....	177
<b>ЗАТРАВКІН О.</b>	
Стратегічні напрями розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу (регіональний аспект) .....	180
<b>ІВАЩЕНКО (ПЕДИК) О.</b>	
Нг-бренд готелів і ресторанів.....	184
<b>МАЛИНКА А.</b>	
Стратегія event-менеджменту ресторану .....	191
<b>МІЩЕНКО А.</b>	
Маркетингові стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу .....	198
<b>ОСТАПЧУК А.</b>	
Формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.....	203
<b>ПЕТРЕНКО Д.</b>	
Stm-менеджмент у ресторанному бізнесі .....	209
<b>ПОЛОВА М.</b>	
Технології набору персоналу в сфері ресторанного бізнесу .....	215
<b>ПРИТУЛА Т.</b>	
Методологічний базис формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу .....	223
<b>ПРОВОЛОВСЬКА А.</b>	
Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу .....	231
<b>РАСКАЗОВ М.</b>	
Комплекс маркетингу підприємств ресторанного господарства .....	238
<b>САЦЬ В.</b>	
Стратегія диференціації послуг підприємства ресторанного бізнесу .....	245

10. Інтернет-портал «Pidruchniki.com» // Document HTML.- [https://pidruchniki.com/82276/marketing/kompleks\\_marketingu](https://pidruchniki.com/82276/marketing/kompleks_marketingu)
11. Табачук Н. О. / Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу / Київ, 2018 – 136 с. // Document HTML. – [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/24.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf)
12. Малиновська О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Географія та туризм. 2014. Випуск 28. URL: [http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=41&lang=uk](http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=41&lang=uk)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ОХРИМЕНКО А. Г.

## СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**САЦЬ В., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

*У статті розкрито сутність та особливості стратегії диференціації ресторанних послуг, обґрунтовано її необхідність для підвищення рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Наведено види стратегії диференціації ресторанних послуг та надано їх характеристику. Наведено основні переваги стратегії диференціації ресторанних послуг та їх вплив на якість послуг закладів ресторанного бізнесу та їх конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг.*

**Ключові слова:** заклади ресторанного господарства, стратегія диференціації, диференціація ресторанних послуг, горизонтальна диференціація, вертикальна диференціація, конкурентоспроможність.

*The article reveals the essence and features of the strategy of differentiation of restaurant services, substantiates its necessity to increase the level of competitiveness of restaurant enterprises. The types of strategy of differentiation of restaurant services are given and their characteristics are given. The main advantages of the strategy of differentiation of restaurant services and their influence on the quality of services of restaurant business enterprises and their competitiveness in the market of restaurant services are given.*

**Key words:** restaurants, differentiation strategy, differentiation of restaurant services, horizontal differentiation, vertical differentiation, competitiveness.

**Актуальність.** Диференціація грає значну роль у сучасному ресторанному бізнесі як України, так й інших країн світу. Вітчизняний ринок ресторанного бізнесу набув значного розвитку після перемоги нашої країни й Польщі у тендері на право проведення чемпіонату

Європи із футболу «Євро-2012». Пороте у зв'язку із перенасиченістю ресторанного бізнесу в Україні одна із головних умов конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу – це їх можливість довести до свідомості споживачів інформацію про високу споживчу цінність їх ресторанных послуг, про їх унікальність [6, с. 2]. Отже, у зв'язку із високим рівнем конкуренції на ринку ресторанных послуг гравці цього ринку прагнуть використати усі можливі інструменти для залучення споживачів, привернути їх увагу, і в цьому питанні основна роль відводиться побудові ефективних конкурентних стратегій. Також ресторани прагнуть надати споживачам якомога якісніші послуги, розширити їх асортимент із врахуванням споживчих запитів, і в цьому їм допомагають стратегії диференціації ресторанных послуг, що обумовлює актуальність статті.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання використання стратегії диференціації послуг підприємствами та, зокрема, закладами ресторанного бізнесу стали предметом досліджень наступних науковців: Борисова О.В. [1], Декалюк О.В. [2], Диксон Питер Р. [3], Завідна Л.Д. [4], Загірняк М.В. [5], Мартинова К.Л. [6], Могилова А.Ю., Будашко В.О. [7], Портер Е. Майкл [8], Сокирник І.В. [9], Юрчак Е.В. [11] та ін. Проте в сучасних висококонкурентних умовах функціонування ресторанного бізнесу гравці цього ринку потребують удосконалення їх конкурентних стратегій за рахунок удосконалення якості та асортименту ресторанных послуг, тому проблема розробки ефективних стратегій диференціації ресторанных послуг потребує подальших досліджень та розробок.

**Мета статті:** розкрити сутність стратегії диференціації ресторанных послуг, охарактеризувати їх види та довести необхідність використання стратегії диференціації ресторанных послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з М. Портером, стратегія диференціації є однією з основних конкурентних стратегій підприємства, і її сутність полягає у орієнтації його діяльності на виробництво унікальних в будь-яких аспектах продуктів, що має достатню кількість прихильних споживачів [8]. Стратегія диференціації спрямована на отримання переваг над основними конкурентами, при цьому діяльність підприємств спрямовано на збільшення корисності товарів та послуг для споживача за рахунок високої їх якості, унікальності, тому ціна такої продукції може бути вищою порівняно з іншими видами продукції [10].

Нині інновації та неординарні послуги все більше набирають популярність і прогресують, оскільки сучасний споживач бажає, щоб його дивували, міняли способи надання сервісу та пропонували нові види послуг. Внаслідок цих факторів бізнес шукає шляхи для розширення своїх можливостей. Розглядаючи докладніше систему побудови стратегії, необхідно відзначити, що серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії зростання, стабілізації і виживання. Стратегія зростання направлена на дослідження стратегічних альтернатив диференціації, інтенсифікації, міжфірмової співпраці та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [7, с. 74]. Найперспективнішою стратегією є стратегія диференціації – стратегія з розвитку бізнесу в нових сегментах ринку. Напрями реалізації даної стратегії наведено на рис. 1.



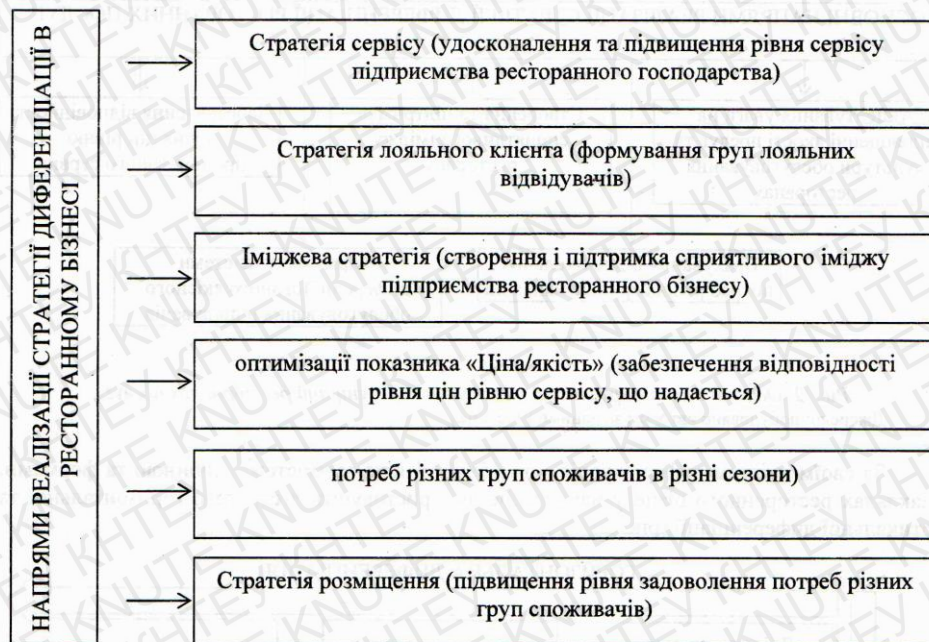


Рис. 1. Напрями реалізації стратегії диференціації в ресторанному бізнесі  
Джерело: побудовано автором за даними [9]

Отже, в якості найбільш перспективної конкурентної стратегії слід розглядати стратегію диференціації. Диференціація послуги, а не товару, залежить від розуміння потреб споживача і спроби задовольнити їх за допомогою індивідуального підходу і з максимальною ретельністю. Нову послугу можуть швидко скопіювати конкуренти, але той, хто першим її запропонує, отримає значні конкурентні переваги, а постійне вдосконалення послуг створює імідж, який не так легко скопіювати [3].

Стратегія диференціації має на меті створення ресторанных послуг, які у галузевих рамках сприймалися як ексклюзивні чи унікальні. Зазвичай заклад ресторанного бізнесу диференціює свою діяльність у декількох напрямках, адже цей тип стратегії передбачає отримання стійкої конкурентної позиції, яку конкурентам складно копіювати. Диференціація може здійснюватись у найрізноманітніших формах, проте практика закладів ресторанного бізнесу дає змогу зробити висновок, що найбільшим ефектом у кризових обставинах володіє така диференціація, яка заснована на наступних напрямках:

- 1) технологічні переваги при виробництві ресторанных послуг;
- 2) висока якість пропонованих ресторанных послуг;
- 3) забезпечення споживачів ширшим асортиментом супутніх ресторанных послуг.

На нашу думку, стратегія диференціації – це дієвий засіб досягнення рестораном прибутку, який є вищим за середньогалузевий рівень, що забезпечується лояльністю споживачів та певним зниженням їх сприйнятливості до вартості ресторанных послуг, і це дає змогу реалізувати послуги за вищими у порівнянні із конкурентами цінами [4, с. 185].

Серед основних напрямів реалізації стратегії диференціації Декалюк О.В. виділяє наступні (рис. 2).



Рис. 2. Основні напрями реалізації стратегії диференціації ресторанних послуг  
Джерело: побудовано автором за даними [2, с. 262]

За своїм змістом диференціація може бути різною за змістом, глибиною та формами. В закладах ресторанного бізнесу найчастіше використовуються стратегії горизонтальної та вертикальної диференціації (рис. 3).



Рис. 3. Види стратегії диференціації послуг ресторану (на прикладі послуг з організації дитячих свят)

Джерело: побудовано автором за даними [6]

Отже, в разі горизонтальної диференціації послуг ресторан сегментує відвідувачів за їх потребами та надає свої послуги відповідно до цих потреб. В разі вертикальної диференціації ресторанних послуг робиться акцент на єдиній потреби та пропонуються різні напрями її задоволення.

Переваги стратегії диференціації ресторанних послуг, на нашу думку, наступні:

– для конкурентів – заклади ресторанного бізнесу мають переваги, адже вони захищені (ізольовані) від стратегій конкурентів за рахунок наявності торгових знаків, марок або ж власного іміджу, бренду);

– для споживачів перевага полягає в тім, що орієнтовані на задоволення відповідних певних споживчих потреб, ресторани послуг високої якості підвищують споживчу лояльність до певного закладу ресторанного бізнесу, змушуючи інші ресторани пропонувати нові послуги та задовольняти нові потреби споживачів ресторанних послуг, аби не програти в конкурентній боротьбі та не збанкрутувати. Отже, споживачі отримують вибір між різними закладами;

– для постачальників – висока вартість ресторанних послуг надають можливість отримати значний маржинальний прибуток й встановити зв'язки з найкращими постачальниками, вибирати їх за критерієм якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

– для закладів ресторанного бізнесу, що мають змогу та бажання ввійти в цю галузь, отримання лідерства в диференціації.

Отримання закладами ресторанного бізнесу лідерства в диференціації послуг є найбільш прийнятним в наступних випадках:

- 1) є значна кількість варіантів диференціації ресторанних послуг;
- 2) споживачі сприймають різноманіття ресторанних послуг як цінність;
- 3) існують можливості використання послуг різними способами, що відображає споживчі потреби;
- 4) стратегія диференціації використовують не всі заклади ресторанного бізнесу, а лише незначна частина;
- 5) ресторан пропонує споживачам унікальні ресторани послуги, які базуються на наступному:

- унікальних властивостях ресторанних послуг;
- технічних переваг надання цих послуг;
- більших обсягах супутніх послуг;
- привабливості ресторанних послуг забезпечується вигодою для споживачів;
- можливість конкуренції за одною ключовою послугою за рахунок основної диференціації навколо неї.

Проте зазначимо, що для закладів ресторанного бізнесу при впровадженні стратегії диференціації послуг існують певні ризики, обумовлені наступним:

- 1) високими цінами, що обумовлені додатковими витратами на диференціацію послуг, які згодом споживач може перестати ототожнювати із їх додатковими перевагами та обрати більш дешеві послуги конкурентів. Також, заощаджуючи, споживачі ресторанних послуг можуть виявити прихильність до тих ресторанів, які пропонують нижчі ціни за свої послуги;
- 2) споживачі можуть дійти висновку, що стандартні послуги легші при споживанні, аніж диференційовані, адже не потрібно обговорювати особливості їх надання, ризикувати отримати неякісні послуги або заплатити за них більше, аніж планувалось, при виникненні додаткових витрат на обслуговування;
- 3) конкурентами можуть бути імітовані нові ресторани послуги, причому вони можуть пропонувати споживачам ці послуги за меншою ціною. У цьому випадку споживча лояльність буде знижена, відвідувачі, особливо з метою економії, будуть обирати послуги конкурентів, особливо якщо диференційовані ресторани послуги не матимуть значних відмінностей від конкурентів [5, с. 276].

З урахуванням світових тенденцій ринку громадського харчування стратегія повинна мати нові напрямки застосування в ресторанному бізнесі:

#### 1. Стратегія сервісу.

Для залучення відвідувачів, перш за все, необхідне акцентування уваги на підвищенні якості обслуговування відвідувачів підприємств ресторанного бізнесу.

#### 2. Стратегія лояльного відвідувача.

Реалізація стратегії лояльного відвідувача спрямована на формування групи постійних відвідувачів, прихильних до товарної марки підприємства ресторанного бізнесу, та збільшення кількості відвідувачів за рахунок повторних відвідувань.

### 3. Іміджева стратегія.

Дана стратегія акцентує увагу на створенні і підтримці сприятливого іміджу підприємства ресторанного бізнесу, підвищенні його репутації на ринку підприємств громадського харчування за рахунок розширення групи лояльних відвідувачів.

### 4. Стратегія оптимізації показника «ціна / якість».

Для даної стратегії основними є категорії цінності і корисності ресторанних послуг для його споживачів. Рівень сервісу і зміст ресторанної послуги повинні оцінюватися з точки зору взаємної вигоди.

### 5. Стратегія сезонних потреб.

Дана стратегія спрямована на регулювання рівня попиту і пропозиції з урахуванням індивідуальних сезонних потреб різних груп споживачів ресторанних послуг.

### 6. Стратегія розміщення.

Застосування стратегії розміщення в рамках стратегії диференціації дозволить забезпечити довгостроковий економічний ефект за рахунок підвищення рівня задоволення індивідуальних потреб різних цільових груп відвідувачів [11, с. 106].

Отже, диференціація послуг підприємств ресторанного бізнесу засновується на політиці вдосконалення послуг, тобто особлива увага повинна бути приділена позиціям, які відіграють значну роль в очах споживача, а саме:

- розташування ресторану;
- дизайн інтер'єру ресторану;
- висока якість пропонованих страв;
- формування привабливого іміджу ресторану;
- виконання гігієнічних вимог;
- підвищення якості обслуговування і т.д. [1, с. 336].

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що стратегія диференціації ресторанних послуг направлена на найбільш повне задоволення попиту споживачів у якісних послугах. З урахуванням цього заклади ресторанного бізнесу розробляють нові послуги або розширюють асортимент існуючих, аби залучити споживача за рахунок пропозиції їм унікальних послуг, тому такі послуги можуть мати вищу ціну порівняно з іншими. Зазначено, що стратегія диференціації дає ресторанам змогу підвищити рівень конкурентоспроможності, сформувати власний імідж та забезпечити лояльність своїх відвідувачів, що є необхідним у висококонкурентних умовах функціонування ресторанного бізнесу в Україні та інших країнах світу. Подальшим напрямом дослідження є розроблення напрямів підвищення ефективності конкурентних стратегій закладів ресторанного бізнесу за рахунок стратегій диференціації ресторанних послуг.

### Список використаних джерел

1. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова 083 // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
2. Декалюк О.В. Методологічні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом / О.В. Декалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. Т. 2. – С. 261–264.
3. Диксон Питер Р. Управление маркетингом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econ.wikireading.ru/43110>.
4. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.

5. Загірняк М.В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. професорів Загірняка М. В., Перерви П. П, Маслак О. І. – Кременчук, 2015. – 736 с.
6. Мартинова К.Л. Особливості позиціонування ресторанів преміум класу / К.Л. Мартинова, Т.Г. Діброва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-6.pdf>.
7. Могилова А.Ю. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі / А.Ю. Могилова, В.О. Бодашко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2016. – Вип.17, Ч.2. – С.72-75.
8. Портер Е. Майкл П. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Сокирник І.В. Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку / І.В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. Т.2. – С. 105-109.
10. Стратегія диференціації // Mentorbizlist.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.mentorbizlist.com/4143884-differentiation-strategy-is.-advantages-and-disadvantages-of-a-strategy>.
11. Юрчак Е. В. Бренд-менеджмент мереж ресторанного господарства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Юрчак Едуард Володимирович – Київ, 2018. – 265 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ

**СИЧ Д., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

*У статті розглянуті наукові підходи до визначення сутності поняття «компетентність персоналу», розглянута різниця між «компетенцією» та «компетентністю», вказані основні критерії споживчої оцінки якості послуг. Запропоновані методи підвищення професійної компетентності персоналу.*

**Ключові слова:** професійна компетентність, компетенція, ресторанне господарство, методи підвищення професійної компетентності.

*The article considers the scientific approaches to defining the essence of the concept of «competence of staff», considers the difference between «expertise» and «competence», sets out the main criteria for consumer assessment of quality of services. There are proposed methods of professional competence improvement.*

**Keywords:** professional competence, expertise, restaurant industry, methods of professional competence improvement.

**Актуальність теми статті.** Актуальність проблеми управління професійною компетенцією персоналу пояснюється збільшенням впливу людського фактору на рівень конкурентоспроможності підприємства. За умов глобалізації, швидкого розвитку НТП та майже повної відсутності бар'єрів входження на ринок готельно-ресторанних послуг України, професіоналізм персоналу визначає їх спроможність задовольняти постійно зростаючі потреби споживачів, перевершувати їх очікування, створювати «wow-ефект», що

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 року

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Кол рська	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		327
Основні засоби	1010	4 020	4 509
первісна вартість	1011	8 052	8 816
знос	1012	4 032	4 307
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	182	221
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 202	5 057
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 853	3 864
у тому числі: Виробничі запаси	1101	796	1 315
Незавершене виробництво	1102	51	43
Готова продукція	1103	1 006	2 445
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110	1	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	517	805
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46	1 465
Поточні фінансові інвестиції:	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	162	172
у тому числі: Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	-41	170
Витрати майбутніх періодів	1170		30
Інші оборотні активи	1190	101	484
Усього за розділом II	1195	2 680	6 760
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
ІЗ А Л А П С	1300	6 882	11 817

Пасив	Кол ривня	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 093	1 093
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2 475	2 555
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3 568</b>	<b>3 648</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200	57
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>200</b>	<b>57</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	381	1 392
розрахунками з бюджетом	1620	966	522
в тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	209	274
розрахунками з оплати праці	1630	605	837
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	367	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	586	5 087
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 114</b>	<b>8 112</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>6 882</b>	<b>11 817</b>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38228	31803
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30944)	(24556)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	7284	7247
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	536	2341
Дохід від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(3327)	(2673)
Витрати на збут	2150	(3016)	(2900)
Інші операційні витрати	2180	(1054)	(2362)
Витрат від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	423	1653
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	423	1653
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	104	627
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	319	1026
збиток	2355	(0)	(0)



## П. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доопінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Доопінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	319	1026

## ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10937	9752
Витрати на оплату праці	2505	15380	11702
Відрахування на соціальні заходи	2510	3444	2722
Амортизація	2515	487	348
Інші операційні витрати	2520	9664	8429
<b>Р а з о м</b>	<b>2550</b>	<b>39912</b>	<b>32953</b>

## ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	327	2 159
сновні засоби	1010	4 509	7 646
первісна вартість	1011	8 816	12 297
знос	1012	4 307	4 631
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	221	130
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у децентралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5 057</b>	<b>9 935</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	3 804	7 641
Виробничі запаси	1101	1 315	5 057
Незавершене виробництво	1102	43	154
Готова продукція	1103	2 445	2 430
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	25
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	805	1 770
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	134
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 465	152
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	172	14
Готівка	1166	2	-
Рахунки в банках	1167	170	14
Витрати майбутніх періодів	1170	30	54
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	484	367
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6 760</b>	<b>10 157</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>11 817</b>	<b>20 092</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 093	1 093
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 555	2 635
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3 648</b>	<b>3 728</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	57	57
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 392	3 897
розрахунками з бюджетом	1620	522	1 188
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	274	366
розрахунками з оплати праці	1630	837	1 147
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 087	9 707
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8 112</b>	<b>16 307</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>11 817</b>	<b>20 092</b>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55903	38228
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44130)	(30944)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	11773	7284
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1390	536
Дохід від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(5424)	(3327)
Витрати на збут	2150	(4561)	(3016)
Інші операційні витрати	2180	(2422)	(1054)
Витрат від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	756	423
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	756	423
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	426	104
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	330	319
збиток	2355	(0)	(0)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	330	319

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14108	10937
Витрати на оплату праці	2505	19172	15380
Відрахування на соціальні заходи	2510	4114	3444
Амортизація	2515	733	487
Інші операційні витрати	2520	19351	9664
<b>Р а з о м</b>	<b>2550</b>	<b>57478</b>	<b>39912</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 року

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код радян	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	359
первісна вартість	1001		359
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 159	3 402
Основні засоби	1010	7 646	7 386
первісна вартість	1011	12 297	12 595
знос	1012	4 651	5 209
інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	130	98
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9 935</b>	<b>11 245</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Заласи	1100	7 641	5 617
у тому числі: Виробничі запаси	1101	5 057	1 922
Незавершене виробництво	1102	154	186
Готова продукція	1103	2 430	3 509
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110	25	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 770	1 375
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	134	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152	149
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	8
у тому числі: Готівка	1166		1
Рахунки в банках	1167	14	7
Витрати майбутніх періодів	1170	54	
Інші оборотні активи	1190	367	210
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>10 157</b>	<b>7 359</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>20 092</b>	<b>18 604</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 093	1 093
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2 635	2 680
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3 728</b>	<b>3 773</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	57	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>57</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3 897	3 490
розрахунками з бюджетом	1620	1 188	5 483
у тому числі з податку на прибуток	1621		37
розрахунками зі страхування	1625	366	354
розрахунками з оплати праці	1630	1 147	1 433
одержаннями авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	2	1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9 707	4 070
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16 307</b>	<b>14 831</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>БА Л А Н С</b>	<b>1900</b>	<b>20 092</b>	<b>18 604</b>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60115	55903
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(48063)	(44130)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	12052	11773
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	2354	1390
Дохід від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7099)	(5424)
Витрати на збут	2150	(2972)	(4561)
Інші операційні витрати	2180	(3778)	(2422)
Витрат від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	557	756
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	557	756
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	100	426
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	457	330
збиток	2355	(0)	(0)



## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	457	330

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	17074	14108
Витрати на оплату праці	2505	20259	19172
Відрахування на соціальні заходи	2510	4418	4114
Амортизація	2515	668	733
Інші операційні витрати	2520	19804	19351
<b>Р а з о м</b>	<b>2550</b>	<b>62223</b>	<b>57478</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		