

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **СТРАТЕГІЯ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 2м групи,  
073 «Менеджмент»  
Спеціалізація 07305 «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*підпис студента*

Гумен Анастасії  
Миколаївни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

*підпис керівника*

Гопкало Лариса  
Михайлівна

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми)  
д.е.н., доцент

*підпис керівника*

Ведмідь Надія  
Іванівна

**Київ 2018**

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«    »    2017 р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

ГУМЕН АНАСТАСІЇ МИКОЛАЇВНІ

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

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

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

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації стратегії позиціонування послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Особливості стратегії позиціонування підприємства ресторанного господарства, Організаційна структура підприємства; Динаміка результатів господарської діяльності підприємства ресторанного господарства; Напрями удосконалення позиціонування підприємства ресторанного господарства

Табл. Наукові підходи до позиціонування підприємства ресторанного господарства, Фактори, що впливають на позиціонування підприємства ресторанного господарства; Основні економічні показники діяльності підприємства ресторанного господарства; Прогнозні показники діяльності підприємства ресторанного господарства після реалізації запропонованих заходів позиціонування підприємства ресторанного господарства.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій позиціювання послуг

1.2. Методи та стратегії позиціювання підприємства ресторанного господарства

1.3. Обґрунтування методики позиціонування підприємства ресторанного господарства в умовах ринку

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії позиціювання послуг ресторану

2.3. Визначення впливу чинників, що впливають на реалізацію стратегії позиціювання послуг ресторану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стратегії позиціювання послуг ресторану

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії позиціювання послуг ресторану

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії позиціювання послуг ресторану

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи  | Терміни виконання етапів роботи   |                               |
|-------|--|-----------------------------------|-------------------------------|
|       |  | За планом                         | Фактично                      |
| 1     | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>   | 01.09.2017 р.-<br>31.10. 2017 р.  | 31.10. 2017 р.                |
| 2     | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>                                    | 01.11.2017 р.-<br>31.12.2017 р.   | 31.12.2017 р.                 |
| 3     | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 02.01.2018 р.-<br>11.05.2018 р.   | 11.05.2018 р.                 |
| 4     | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 14.05.2018 р.-<br>18.05.2018 р.   | 18.05.2018 р.                 |
| 5     | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>  | до 18.05.2018 р.                  | 18.05.2018 р.                 |
| 6     | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 18.05.2018 р.-<br>07. 09. 2018 р. | 07. 09. 2018 р.               |
| 7     | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 07.09.2018 р.-<br>10. 09. 2018 р. | 10. 09. 2018 р.               |
| 8     | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 11.09.2018 р. -<br>28.10.2018 р.  | 28.10.2018 р.                 |
| 9     | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>   | 29.10.2018 р.-<br>31.10.2018 р.   | 31.10.2018 р.                 |
| 10    | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>   | 01.11.2018 р                      | 01.11.2018 р                  |
| 11    | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 12.11.2018р.<br>16.11.2018 р      | 16.11.2018 р                  |
| 12    | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>              | 19.11.2018 р.-<br>10.12.2018 р.   | 10.12.2018 р.                 |
| 13    | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>  | <i>Відповідно до розкладу</i>     | <i>Відповідно до розкладу</i> |

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Гопкало Л.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Гумен А.М.  
(підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Складовою стратегії розвитку підприємства є стратегія позиціонування, яка сприяє забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку. Тому, обрана тема дослідження є актуальною.

Студенткою опрацьовано вітчизняну та закордонну наукову літературу, інформаційні ресурси мережі Інтернет і в результаті визначено сутність та особливості формування стратегії позиціонування підприємства ресторанного господарства та фактори, які на неї впливають. Проведений аналіз формування та реалізації стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv», М. Київ та результатів діяльності підприємства дав можливість виявити слабкі та сильні сторони. З метою усунення виявлених проблем запропоновано основні напрямки удосконалення стратегії позиціонування та обґрунтовано їх економічну ефективність. Розроблені заходи мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність ресторану.

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

Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

Гумен А.М.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Н.І. Ведмідь

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

М.Г. Бойко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

|  | Стор. |
|--|-------|
| ВСТУП  | 7     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ |       |
| 1.1. Сутність та класифікація стратегій позиціонування послуг  | 11    |
| 1.2. Методи та стратегії позиціонування підприємства ресторанного господарства                         | 21    |
| 1.3. Обґрунтування методики позиціонування підприємства ресторанного господарства в умовах ринку       | 31    |
| Висновки до розділу 1  | 43    |
| РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «СНІСКЕН КУІВ», М. КИЇВ  |       |
| 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану  | 46    |
| 2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії позиціонування послуг ресторану                              | 58    |
| 2.3. Визначення впливу чинників, що впливають на реалізацію стратегії позиціонування послуг ресторану  | 67    |
| Висновки до розділу 2  | 75    |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «СНІСКЕН КУІВ», М. КИЇВ                |       |
| 3.1. Напрями удосконалення стратегії позиціонування послуг ресторану                                   | 78    |
| 3.2. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану                      | 86    |
| 3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану                     | 95    |
| Висновки до розділу 3  | 97    |
| Висновки та пропозиції   | 100   |
| Список використаних джерел   | 105   |
| Додатки  | 111   |

## ВСТУП

Будь-яке підприємство, якщо має намір ефективно функціонувати та розвиватися, має приділяти увагу стратегічному управлінню.

За умов насичення ринку товарами та послугами з метою виділитися серед конкурентів та зайняти гідне місце у свідомості не тільки споживачів, а й усіх учасників ринку компанії спрямовують свої зусилля на диференціювання пропозицій, на основі чого здійснюють позиціонування своєї продукції.

Незважаючи на зростаючий інтерес до проблеми позиціонування з боку теоретиків та практиків маркетингу, ще й досі залишаються не систематизованими основні підходи до вибору та реалізації стратегій позиціонування, відсутній єдиний підхід до їхньої класифікації та взаємодоповнення і взаємоуникнення. Немає єдиного методичного підходу до оцінки ефективності обраних стратегій та прогнозування наслідків їхнього впровадження. А це, у свою чергу, значно ускладнює процес позиціонування продукції, марок та самих підприємств на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше питань. Дослідженню аспектів позиціонування приділяли увагу численні науковці, які залежно від предмета своїх інтересів підходили до нього з різних позицій Д. Аакер [1], Ф. Котлер [2], Г. Ассель [3], Ж-Ж. Ламбен [4], М. Портер [5]). Безпосередньо розробленню позиціонування присвячено праці Дж. Траута [6, 7], С. Дібба [8], Г. Хулея [9], О.В. Зозульова [10]. Уперше концепція позиціонування була запропонована Дж. Траутом і Е. Райсом [7] та опублікована у книзі «Позиціонування: битва за впізнаваність». На їхню думку позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця.

Незважаючи на зростаючий інтерес до проблеми позиціонування з боку теоретиків та практиків маркетингу, ще й досі залишаються не систематизованими основні підходи до вибору та реалізації стратегій

позиціонування, відсутній єдиний підхід до їхньої класифікації та взаємодоповнення і взаємоуникнення. Немає єдиного методичного підходу до оцінки ефективності обраних стратегій та прогнозування наслідків їхнього впровадження. А це, у свою чергу, значно ускладнює процес позиціонування продукції, марок та самих підприємств на практиці.

В даний час ресторанний бізнес є одним з найперспективніших в Україні. Як жодна інша область, цей напрямок діяльності вимагає серйозного осмислення світового досвіду і пильної уваги до перспектив його використання на українському ринку. Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток усіх сфер, у тому числі, і ресторанного господарства може бути забезпечений правильному позиціюванню завдяки інноваційним сервісним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки. Тому, проблема позиціонування підприємства ресторанного господарства на ринку є досить актуальною.

Стратегічне управління підприємством ресторанного господарства передбачає розробку й обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості. Специфіка ресторанного бізнесу, як галузі сфери послуг, визначає місію своєї діяльності не тільки як поліпшення якості життя людей (задоволення потреби в якісній (екологічний аспект), красиво і смачно приготовленої їжі (естетичну насолоду)) та якісному сервісі, але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, грамотну маркетингову політику і стратегію позиціонування.

А отже, необхідність позиціонування підприємства ресторанного господарства зумовлена перш за все нетривалим життєвим циклом ринку ресторанних послуг та по-друге – посиленням тиску конкурентного середовища підприємства.

*Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є процес формування та реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken*



Київ», м. Київ.

*Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії позиціонування підприємства ресторанного господарства.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні інструменти формування та реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ*

Формування та реалізація стратегії позиціонування послуг являється одною з основних функцій підприємства ресторанного господарства.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- визначити сутність та значення формування та реалізації стратегії позиціонування послуг в ресторанному бізнесі;
- охарактеризувати особливості формування та реалізації стратегії позиціонування послуг в підприємстві ресторанного господарства;
- визначити фактори, що впливають на формування та реалізації стратегії позиціонування послуг в підприємстві ресторанного господарства;
- здійснити Організаційно-економічний аналіз діяльності ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ;
- здійснити оцінку рівня сервісу у кафе;
- визначити вплив чинників на ефективність формування та реалізації стратегії позиціонування послуг в підприємстві ресторанного господарства;
- визначити напрями удосконалення формування та реалізації стратегії позиціонування послуг в підприємстві ресторанного господарства;
- здійснити прогнозування формування та реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ.

*Наукова новизна* випускової кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні концептуальних підходів до формування та реалізації стратегії позиціонування в підприємстві ресторанного господарства з урахуванням особливостей технічної, функціональної та суспільної якості комплексного комплексної ресторанної

послуги.

*Інформаційною базою дослідження* слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, глобальної інформаційної мережі Інтернет, статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у ресторані «Chicken Kyiv», м. Київ.

В роботі розглянуто поняття стратегії позиціонування, як важливого аспекту сьогодення, визначення ролі сучасних управлінських технологій для завоювання ринкових позицій, фактори, які впливають на формування та реалізацію стратегії позиціонування в у ресторані «Chicken Kyiv», м. Київ, визначено напрями удосконалення даного процесу.

*Апробація роботи.* Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей студентів (Дод. А).

*Структура та обсяг випускової кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, 3 додатків, 26 рисунку, 18 таблиць списку використаних джерел з 71 од., загальним обсягом 128 сторінок, додатків. Основний текст викладено на 96 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та класифікація стратегій позиціювання послуг

Будь-яке підприємство, якщо має намір ефективно функціонувати та розвиватися, має приділяти увагу стратегічному управлінню.

У стратегічному управлінні у наш час створено теоретичний фундамент: ідеї І. Ансоффа щодо впливу турбулентності зовнішнього середовища [1], М. Портера щодо конкурентних переваг підприємства та формування унікальної позиції підприємства як основи його конкурентоспроможності [7], Г. Хамела та К. Прахалада щодо створення ключових компетенцій підприємства [10], Г. Мінцберга щодо порядку формування стратегії як комплексного плану дій організації [4], А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда щодо розроблення сукупності функціональних стратегій [4], П. Друкера щодо орієнтації стратегічного управління та стратегії підприємства на формування принципово нових результатів тощо. Але сферу знань щодо стратегічного управління не можна вважати остаточно заповненою. Зміна умов функціонування сучасних підприємств, у тому числі і вітчизняних (прискорення змін, загострення конкуренції, виникнення явища співконкуренції, спрощення міграції капіталу, зростання ролі нематеріальних ресурсів у формуванні результатів діяльності підприємства тощо) сприяє виникненню нових ідей у стратегічному управлінні. Зокрема йдеться про стратегічне позиціонування підприємства, результати якого є відправною точкою розроблення його загальної та функціональних стратегій і створюють передумови для їх реалізації. Потрібно досліджувати природу стратегічного позиціонування підприємства, що є відправною точкою й водночас результатом реалізації його стратегії.

Спочатку слід визначитися з позиціонуванням як з терміном маркетингу. Це слово не просто ставиться до загальноповживаної лексики, але і зустрічається як

термін у системі теоретичних знань інших галузей. Деякі визначення вітчизняних і зарубіжних авторів терміну «позиціонування» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно позиціонування**

| Автори                   | Визначення  |
|--------------------------|---|
| Джек Траут і Ел Райс [8] | Позиціонування - це фіксація певного образу об'єкта (фірми, марки, ідеї, людини і т.д.) у свідомості потенційного покупця, споживача і, іноді, громадськості.   |
| Філіп Котлер [14]        | Рішення про конкурентом позиціонуванні - найбільш важливе рішення, яке повинен прийняти розробник бізнес-стратегії. До тих пір, поки компанія не позиціонувала себе щодо створення і підтримки економічної цінності, оптимальні, здавалося б, її рішення щодо маркетингових зусиль, ціннісних комунікацій, захоплення цінності приносять не більш ніж кращі з посередніх результатів. |
| Джейсон Арнотт [11]      | Позиціонування - це обдуманий, проактивний і повторюваний процес визначення, вимірювання, модифікації та моніторингу сприйняття споживачами об'єкта, який піддається маркетинговому впливу  |
| Девід Ейкер [16]         | Позиціонування - це процес створення образу і цінності у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія або бренд по відношенню до конкурентів.  |
| Романюх С.М. [44]        | Позиціонування товару передбачає визначення його «ніші» (місця) на ринку з точки зору споживача (місце на споживчій «сходах уподобань» у свідомості споживача)  |
| Кеворков В.В. [32]       | Позиціонування продукції на ринку - це розташування продукції в певному положенні у свідомості Споживачів даного виду продукції.  |
| Леонт'єв С.В. [41]       | Позиціонування це комплекс зусиль, спрямованих на адаптацію продукції до вимог цільових сегментів ринку, з відбудовою її від основних конкурентів за рахунок унікальних характеристик продукції або порядку та умов її придбання, постачання, сервісного обслуговування.  |

Розглянувши та порівнявши вище приведені визначення позиціонування можна зробити висновок, що визначення, яке можна взяти за основу, належить Девіду Ейкеру тому, що воно найбільш повне і відображає усю сутність досліджуваної проблеми.

Ключовими поняттями при позиціонуванні є:

- об'єкт позиціонування - товар, бренд або фірма, для просування яких на ринку використовується позиціонування;
- споживач або покупець, в першу чергу цільової, тобто відноситься до обраного нами сегменту;

- свідомість цього споживача, в якому потрібно закріпитися так, щоб він зміг відрізнити (диференціювати) об'єкт від інших конкуруючих пропозицій, причому відміну це бажано зробити на нашу користь;

Попри важливість стратегічного позиціонування підприємства в контексті його стратегічного управління відповідні напрацювання у вітчизняній економічній науці ще не мають системного характеру. Тому дослідження стратегічного позиціонування підприємства, розроблення відповідних рекомендацій є корисним для стратегічного управління та практики сучасного стратегічного менеджменту в Україні.

Стратегічне позиціонування підприємства має складну природу, є одночасно процесом і результатом діяльності підприємства. Сутність його є єдиною та нерозривною, що показано на рис. 1.1.

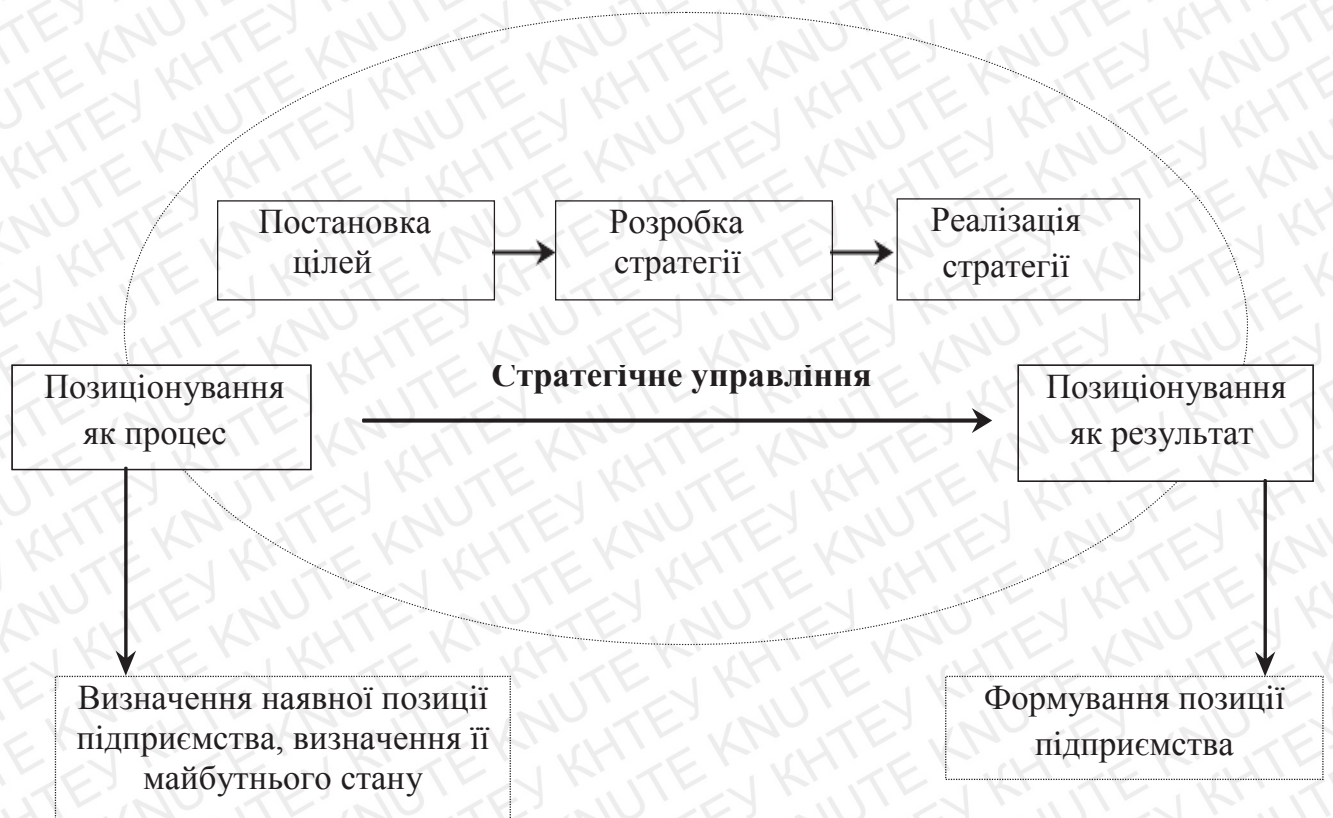


Рис. 1.1. Подвійна природа стратегічного позиціонування підприємства [16,34]

Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом. Складність природи стратегічного позиціонування підприємства

досліджено з використанням відомого закону діалектики – єдності та боротьби протилежностей.

Природа стратегічного позиціонування підприємства є дуалістичною. Причому властивості, що створюють дуальність стратегічного позиціонування підприємства, суперечать природі та проявам, але водночас доповнюють одна одну. Стратегічне позиціонування є одночасно передумовою і наслідком розроблення та реалізації стратегії підприємства (див. рис. 1.1). За змістом стратегічне позиціонування підприємства є одночасно аналізом та дією (аналітичний та діяльнісний аспекти стратегічного позиціонування), причому позиціонування як аналіз позиції (наявної або майбутньої) та позиціонування як дії (заходи в межах стратегічного управління) за змістом суперечать один одному, але, насправді, в процесі функціонування підприємства органічно доповнюють один одного. Стратегічному позиціонуванню у діяльнісному аспекті іманентні одночасно ергодичність і ередитарність. Ергодичність полягає в тому, що через певний доволі тривалий проміжок часу майбутня позиція підприємства не залежатиме від його наявної позиції внаслідок впливу значної кількості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто обмеження у довгостроковому періоді майбутньої позиції підприємства його наявною позицією відсутнє. Водночас у короткостроковому періоді для стратегічного позиціонування підприємства характерна ередитарність. Врахування ергодичності та ередитарності стратегічного позиціонування залужить від тривалості періоду, щодо якого розглядається майбутня позиція підприємства. При нетривалому періоді у стратегічному позиціонуванні підприємства домінує ередитарність, а при тривалому – ергодичність.

У діяльності конкретного підприємства стратегічне позиціонування є не просто управлінським поняттям, а передбачає визначення наявної та майбутньої позиції підприємства. Стратегічне позиціонування як визначення позиції підприємства (наявної або майбутньої) набуває важливості зі зростанням рівня управління, а важливість стратегічного позиціонування як досягнення позиції підприємства, навпаки, зменшується.

Визначення позиції підприємства залежно від рівня управління є різним (аналітичні процедури, стратегічний вибір, візія тощо) (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Участь власників і різних рівнів управління у стратегічному позиціонуванні підприємства [38,54]

Важливість позиції підприємства в аналітичному та діяльнісному розумінні випливає з такого (рис. 3).

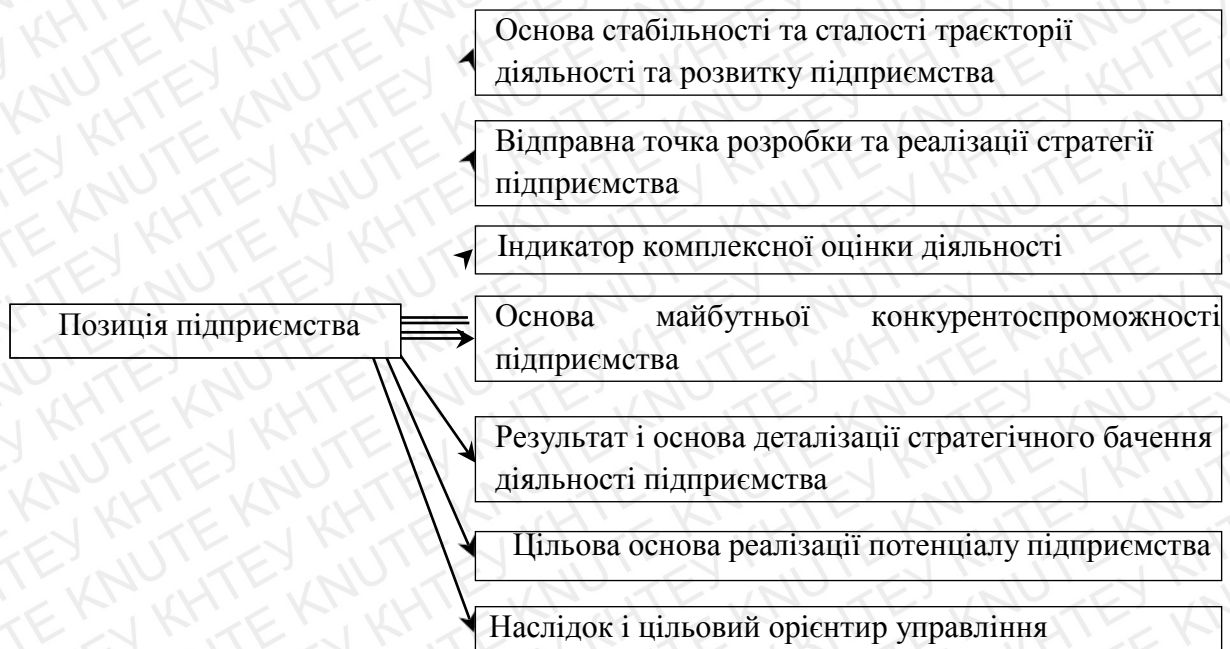


Рис. 1.3. Зв'язок позиції підприємства з результатами та характеристиками діяльності підприємства [38, 54, 69]

Важливість позиції підприємства, її тісний зв'язок з результатами та характеристиками діяльності підприємства зумовлюють важливість

стратегічного позиціонування підприємства у аналітичному та діяльнісному аспектах та увагу до його проведення.

Позиція підприємства є комплексною характеристикою його взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яка відображає його зв'язок із зовнішнім середовищем. Для визначення позиції підприємства існує типологію позицій (табл. 1.2), критерії якої відображають середовище оцінювання позиції – внутрішнє або зовнішнє.

Надані типи позиції підприємства дозволяють надати характеристику позиції підприємства як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища, уточнити зміст позиції, що становить інтерес із погляду характеристики наявної і визначення майбутньої позиції підприємства.

Таблиця 1.2

#### Типологія позиції підприємства [6, с. 136–138]

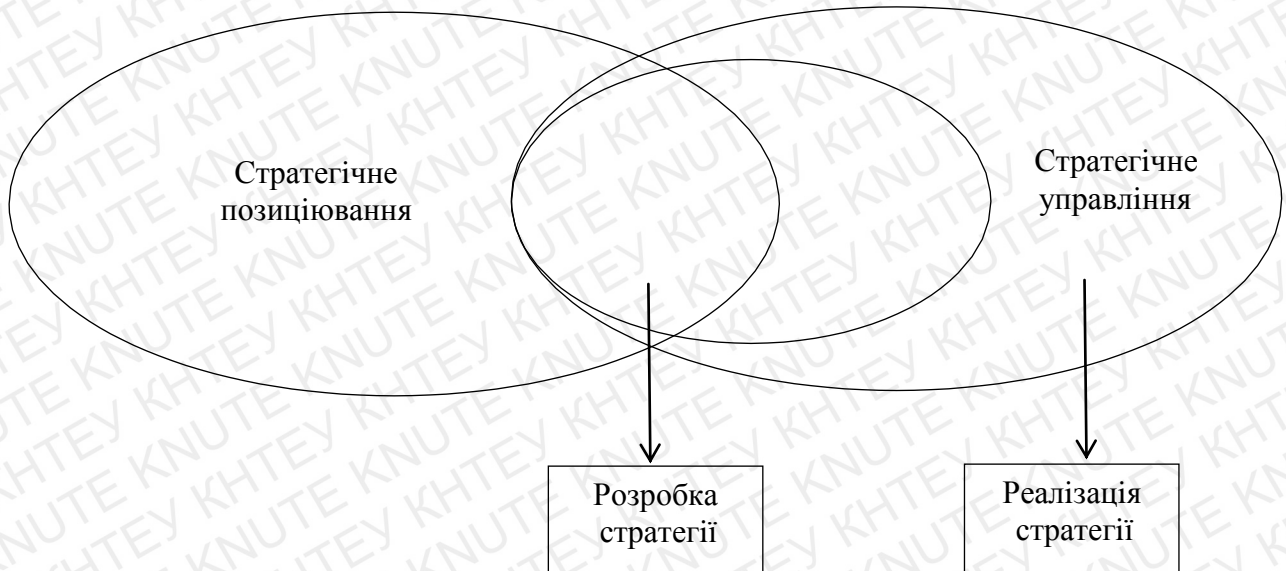
| Критерій  | Типи позиції підприємства  |
|---|--|
| Реакція на зміни зовнішнього середовища                             | Реактивна, проактивна  |
| Змінюваність позиції  | Динамічна, статична  |
| Характер зміни позиції (тільки для динамічної позиції підприємства) | Зростання, стабілізація, деградація  |
| Принциповий напрям стратегії підприємства                           | Атакуюча, захисна  |
| Ресурсний напрям стратегії підприємства                             | Розвиток сильних сторін, ліквідація слабих сторін                            |
| Орієнтація на підтримку змін у діяльності підприємства              | «Розмороження», «рух», «замороження»   |
| Орієнтація на збереження існуючої або формування нової позиції      | Позиція, що орієнтована на розвиток, позиція, що орієнтована на стабілізацію |

Місце стратегічного позиціонування у стратегічному управлінні підприємства представлено на рис. 1.4.

Стратегічне позиціонування підприємства як економічне поняття тісно пов'язане із сукупністю інших понять стратегічного управління. Такий зв'язок простежується як на теоретичному рівні шляхом аналізу змістових зв'язків, так і на практичному рівні – у вигляді послідовності дій, яка реалізується у стратегічному управлінні підприємством, починаючи від стратегічного позиціонування підприємства і закінчуючи аналізом результатів реалізації



стратегії підприємства.



*Рис. 1.4. Місце стратегічного позиціонування у стратегічному управлінні підприємства [36, 54, 65]*

Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з іншими поняттями стратегічного управління показано на рис. 1.5, на якому стрілками показано наявність зв'язку (прямий або зворотний, причинно-наслідковий тощо). Характер зв'язку не встановлювався.



*Рис. 1.5. Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з іншими поняттями стратегічного управління підприємством [47, 56]*

Стратегічне позиціонування підприємства змістовно і хронологічно пов'язано із його стратегією. Враховуючи певну синонімічність понять «стратегічне позиціонування» та «бачення» у стратегічному управлінні [8], можна дійти висновку, що стратегічне позиціонування в аналітичному аспекті становить певний погляд на можливий (необхідний, очікуваний) стан

підприємства у майбутньому, тобто стратегічне позиціонування визначає кінцевий стан підприємства на аналізований проміжок часу, а стратегія – шлях до цього стану.

Водночас слід зазначити, що стратегія підприємства базується на його визначеній позиції та стратегічних орієнтирах, але реалізація стратегії підприємства веде до зміни його позиції. Тобто у контурі стратегічного управління стратегічне позиціонування підприємства передуює стратегії й водночас є кінцевим результатом її реалізації. Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо враховується при розробці та реалізації його стратегії, але наслідки реалізації стратегії є основою для визначення майбутньої позиції підприємства.

Стратегічне позиціонування підприємства формує його конкурентну позицію. При цьому йдеться про діяльнісний аспект стратегічного позиціонування – як сукупності конкретних дій, які створюють і підтримують позицію підприємства, у тому числі у стосунках з конкурентами, споживачами та постачальниками. Стратегічне позиціонування підприємства пов'язане не лише з його наявною або майбутньою позицією, але і з конкурентним потенціалом підприємства [2]. Проблематику потенціалу підприємства сьогодні непогано досліджено. Зв'язок стратегічного позиціонування підприємства та його конкурентного потенціалу є доволі складним, двоспрямованим й прямо не простежується. Стратегічне позиціонування підприємства визначає його позицію у зовнішньому середовищі, а вже для цієї позиції іманентна сукупність можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому – конкурентний потенціал. З іншого боку, той самий конкурентний потенціал дозволяє сформувати певну позицію підприємства у майбутньому (діяльнісний аспект стратегічного позиціонування підприємства) шляхом актуалізації окремих можливостей у складі такого потенціалу. Тобто зв'язок між стратегічним позиціонуванням підприємства та його конкурентним потенціалом є двоспрямованим причинно-наслідковим, але з часовим лагом.

Стратегічне позиціонування підприємства прямо пов'язано із його

стратегічним вибором. Зв'язок цей є доволі тісним та двоспрямованим. З одного боку, здійснений стратегічний вибір підприємства є основою для визначення та подальшого стратегічного позиціонування підприємства. З іншого боку, наявна позиція підприємства має бути обов'язково врахована у здійсненні стратегічного вибору, оскільки є основою подальших дій і рішень.

Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо пов'язане з чинниками, вплив яких прямо або опосередковано визначає стратегію підприємства. Підходи до виділення таких чинників пов'язані зі стратегічним позиціонуванням підприємства, оскільки воно передбачає дослідження впливу цих чинників (відповідно до аналітичного аспекту стратегічного позиціонування) або його врахування (відповідно до діяльнісного аспекту стратегічного позиціонування).

Зв'язки окремих понять стратегічного управління з поняттям «стратегічне позиціонування» надано на рис. 1.6, де причинно-наслідкові зв'язки між аналізованими поняттями надано у форматі X/Y: X – кількість зв'язків, які відображають вплив на поняття, а Y – кількість зв'язків, які відображають вплив аналізованого поняття на інші поняття. Наприклад, 1/3 означає, що на поняття впливає лише одне інше поняття, а саме аналізоване поняття впливає на три інші.

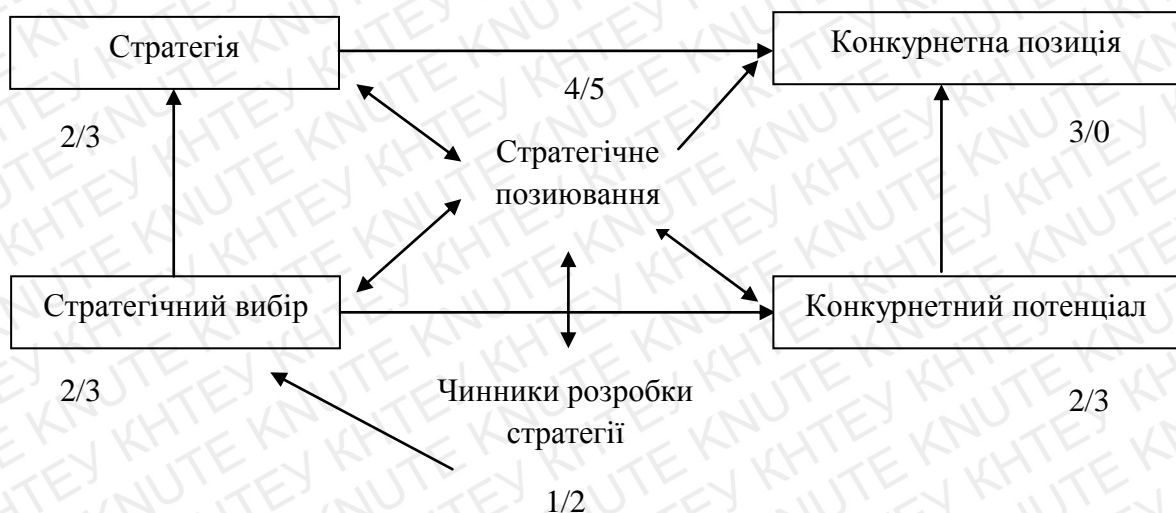


Рис. 1.6. Зв'язки основних понять стратегічного управління підприємства [38, 54]

Взаємні зв'язки у запропонованому форматі відображено окремо, тобто для двох пов'язаних між собою одним причинно-наслідковим зв'язком понять

характеристика зв'язків кожного поняття становить 1/1.

Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з урахуванням двох аспектів – аналітичний і діяльнісний – з іншими аналізованими поняттями стратегічного управління є доволі складним, з математичного погляду є графом.

У сформованому графі виокремлено переважно причинні та наслідкові об'єкти, що є корисним для детальнішого аналізу зв'язків між аналізованими поняттями та наслідків прийняття окремих управлінських рішень.

Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» із стратегією, конкурентним потенціалом, стратегічним вибором і чинниками розробки стратегії є причинно-наслідковим двоспрямованим з часовим лагом. При цьому слід зазначити на додаткові зв'язки: конкурентний потенціал опосередковано визначає конкурентну позицію, а стратегічний вибір підприємства впливає на його конкурентний потенціал і стратегію, однак, і сам стратегічний вибір залежить від впливу чинників розроблення стратегії.

Наявність значної кількості зв'язків веде до того, що лише конкурентну позицію слід визнати переважно наслідковою, бо на неї впливають стратегічне позиціонування, конкурентний потенціал і стратегія. Інші поняття стратегічного менеджменту є одночасно причинними й наслідковими (кількість причинних зв'язків несуттєво відрізняється від кількості наслідкових), а важливість стратегічного позиціонування в стратегічному управлінні полягає в тому, що воно тісно пов'язує між собою всі представлені поняття, визначаючи початок розроблення й завершення реалізації стратегії підприємства.

Отже, стратегічне позиціонування підприємства має складну природу його можна розуміти як процес і як результат. Стратегічне позиціонування як процес передуює стратегічному управлінню, а як результат є його наслідком.

Складність природи стратегічного позиціонування підприємства виявляє себе в тому, що воно є одночасно передумовою та наслідком розроблення та реалізації стратегії підприємства.

Позиція підприємства становить безпосередній інтерес для різних груп користувачів, тісно пов'язана з певними характеристиками та результатами

діяльності підприємства. Вона є основою стабільності та сталості траєкторії діяльності та розвитку підприємства, відправною точкою розроблення та реалізації стратегії підприємства, індикатором комплексної оцінки його діяльності. Для повнішого дослідження позиції підприємства надано її типологію.

Стратегічне позиціонування підприємства пов'язано з основними поняттями стратегічного менеджменту стратегією, конкурентною позицією, стратегічним вибором, конкурентним потенціалом, чинниками розробки стратегії. Саме поняття «стратегічне позиціонування» поєднує ці поняття.

Важливість стратегічного позиціонування підприємства зумовлює доцільність і актуальність розробки його інструментів, до яких можуть належати, зокрема, моделі відповідно до аналітичного та діяльнісного аспектів стратегічного позиціонування підприємства.

## **1.2. Методи та стратегії позиціонування підприємства ресторанного господарства**

Головне завдання стратегії позиціонування в ресторанному бізнесі полягає в комплексі зусиль, спрямованих на адаптацію ресторанних послуг до вимог цільових сегментів ринку, з вирізненням підприємства та послуг від основних конкурентів за рахунок унікальних характеристик кпівлі та споживання. Стратегія позиціонування призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності маркетингових зусиль у підприємстві ресторанного господарства.

Позиціонування підприємства ресторанного господарства здійснюється в три етапи:

1. Проводиться детальне дослідження ринку з метою визначення, які атрибути є важливими для даного ринкового сегменту, і встановлюється пріоритетність цих атрибутів. Складається перелік конкуруючих підприємств, які мають виявлені атрибути.

2. Встановлюється ідеальний рівень значень атрибутів для конкретного

сегмента ринку. Проводиться порівняльна оцінка атрибутів позиціонується послуг підприємства ресторанного господарства в порівнянні з ідеальним рівнем і в порівнянні з послугами конкурентів.

3. За результатами позиціонування остаточно вибираються ринкові сегменти і напрями диференціації підприємства. Наприклад, підприємство може зробити акцент на якості наданих послуг, у той час як конкурент на їх ціні. У даному прикладі проводиться позиціонування по одному перевазі. Однак на практиці позиціонування може проводитися за двома і навіть трьома атрибутами.

Таким чином, позиціонування передбачає проведення поглиблених маркетингових досліджень, спрямованих на розуміння того, як споживачі сприймають підприємство, які параметри, на їхню думку, є найбільш важливими. За результатами таких досліджень будуються карти сприйняття, на яких зображуються досліджувані підприємства ресторанного господарства за допомогою найбільш значущих в очах майбутніх клієнтів параметрів.

Позиціонування проводиться опираючись на диференціацію підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Тому під позиціонуванням підприємства можна розуміти сукупність дій по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на ринку та підтримці цього стану відповідною програмою маркетингу.

Конкурентоспроможність - здатність підприємства ресторанного господарства забезпечити кращу пропозицію у порівнянні з послугами основних конкурентів. Оцінюючи позиції на ринку різних підприємств, клієнти роблять це з точки зору своєї користі, вигоди. Тому будь-яка організація повинна вишукувати резерви надання додаткових користі і благ своїм споживачам, чи стосується це більш високої якості послуг або надання їх за нижчими цінами.

Аналіз потенційних джерел надання більшої цінності споживачам може здійснюватися за допомогою, так званого, ціннісного ланцюга. Ціннісний ланцюг включає до свого складу всі види діяльності організації (ланки ланцюга), спрямовані на створення цінності для споживача. У класичній моделі організації ці види діяльності включають розробку, виробництво, маркетинг, збут і

підтримку своїх послуг.

Ці види діяльності групуються на п'ять основних видів:

вхідні логістика - забезпечення виробничих операцій всім необхідним, виробничі операції – здійснення послуг;

вихідна логістика - звернення з готовими послугами; маркетинг, включаючи збут; і послуги.

Чотири основних види підтримують вид діяльності (інфраструктура підприємства ресторанного господарства - забезпечення ефективного управління, фінанси, планування, управління людськими ресурсами; технологічні розробки; закупівлі, які передбачають придбання всього необхідного для ведення основної діяльності). Підтримуючі види діяльності стосуються ведення всіх основних видів діяльності. У більш детальної моделі кожен з дев'яти видів діяльності організації у свою чергу може бути конкретизований, наприклад, маркетинг - за його окремих функцій: проведення маркетингових досліджень, просування продукту, маркетингова розробка нового продукту і та інші.

Завдання організації полягає у перевірці витрат і вихідних параметрів кожного з дев'яти видів діяльності і пошуку шляхів їх вдосконалення. Порівняння цих даних з даними конкурентів виявляються шляхи завоювання конкурентних переваг. Зазвичай аналіз ціннісної ланцюга конкретної організації проводиться з урахуванням її зв'язків з ціннісними ланцюгами постачальників, дистриб'юторів і споживачів. Таким чином, організація, наприклад, може допомогти головним постачальникам знайти шляхи зниження своїх витрат, що призводять до зниження ціни поставляються ними комплектуючих деталей. Таким же шляхом може бути надана допомога споживачам у напрямку ведення ними діяльності більш ефективним або дешевим способом, роблячи споживачів більш лояльними до даної організації. Керівництво і співробітники фірми використовують ціннісну ланцюг для кращої орієнтації своєї діяльності на запити споживачів та пошуку шляхів зниження всіх видів витрат, щоб фірма залишалася лідером у конкурентній боротьбі.

При визначенні позиції підприємства на ринку часто використовують метод побудови карти позиціонування у вигляді двомірної матриці, в якій представлені продукти конкуруючих фірм. По осях якої відкладаються ступінь значимості показника і рівень задоволеності їм.

Високий ступінь значущості і високий рівень задоволеності. Такі показники потрібно підтримувати, оскільки це ті показники, які, будучи важливі для визначення якості, фіксують рівень задоволеності вище середнього.

Високий ступінь значущості і низький рівень задоволеності. Це показники, які треба покращувати в короткостроковій перспективі. Вони, будучи мірилами якості, не задовольняють клієнта на (відносно) оптимальному рівні.



Рис. 1.7. Карта позиціонування «ціна - якість» [61, 64]

Низька ступінь значущості і високий рівень задоволеності. Ймовірно, нерелевантні показники. Показники, які визначають додану цінність, відзначають диференціацію по конкурентах і можуть стати чинниками успіху для компанії.

Низька ступінь значущості і низький рівень задоволеності. Такі показники потрібно покращувати в середній і довгостроковій перспективі. Це ті показники, до яких споживач не виявляє кращого ставлення у своїх оцінках, а також ті, у яких ступінь задоволеності нижче.



В якості параметрів при побудові карт позиціонування можна вибирати різні пари характеристик, що описують досліджувані елементи. Часто такі пари вибираються за результатами опитування споживачів підприємства ресторанного господарства.

Ключовими ідеями позиціонування є [69]:

1) позиціонування відноситься більшою мірою до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики. Позиції пропонують стійкі засоби диференціації та створення конкурентних переваг. Добре розроблені позиції стійкі, захищені та пристосовані до майбутнього розвитку. Це говорить про те, що позиція може еволюціонувати і змінюватися в періоди зростання, зрілості і спаду.

2) позиціонування здійснюється у свідомості споживачів. Позиціонування - це те, що споживач думає про компанію, продукції або послуги. В основному це викликано комбінаціями реальних характеристик (відчутні особливості продукту, його ціна, канали розподілу, тип і рівень сервісу даного товару) і іміджу (вироблене враження від реклами, PR, стимулювання і так далі). Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі повинна бути визначена споживачем, а не компанією. Зауважимо, що деякі з "відчутних" особливостей (ціна, канали розподілу товару) можуть зміцнювати або руйнувати імідж, створений просуванням.

3) позиціонування базується на одержуваній вигоді. Сильні позиції звертають особливості компанії або товару (такі як можливість виробництва з низькими витратами) у переваги для цільових споживачів (такі як відносно низька ціна). Ефективні позиції не тільки виражають чіткий імідж, але також пропонують споживачам явні причини (вигоди) купівлі товарів компанії.

4) внаслідок того, що позиціонування базується на вигоді, і в результаті того, що різні клієнти часто шукають різні вигоди від покупки, користуючись по суті подібними продуктами і послугами, позиція індивідуального продукту в поданні одного покупця може відрізнитися від позиції цього ж продукту в іншого покупця.

5) позиціонування - відносне поняття. Товари та торгові марки займають позиції щодо конкуруючих продуктів і торгових марок. Рівень цін може бути або високим, або низьким по відношенню до цін конкурентів.

В останні роки намітилася практика розширення використання понять марки і бренду в сфері послуг, однак склалася практика використання даних термінів пов'язана з суто товарними ринками. Марка - це обіцянка продавця постійно надавати покупцю специфічний набір якості, цінностей та послуг, в цій якості вона є ринковим інструментом впливу на свідомість споживачів, на купівельний вибір. Однак ступінь цього впливу залежить від стану ринкового середовища та інших факторів.

Марочна стратегія підприємства ресторанного господарства - складний процес, в якому можна виділити наступні складові:

- 1) створення візуально-словесного вираження з включенням фірмової назви, товарного знаку, фірмового стилю, кольору;
- 2) використання маркетингових комунікацій з метою реклами, збуту, активного використання презентацій, сувенірів, мас-медіа;
- 3) визначення програми просування товарної марки, реалізація програми бренду, діагностика перспективи розвитку бренду. Головна мета стратегії товарної марки - це підвищення її цінності та формування конкурентних переваг у свідомості споживача.

Сервісна стратегія має безпосереднє відношення до комплексної послуги підприємства ресторанного господарства. Сервісна стратегія безпосередньо залежить від рівня маркетингу на підприємстві, підготовленості фахівців за ринковим участі, їх умінню гнучко використовувати основні інструменти маркетингу [38].

Виділяють також три основні концепції позиціонування: функціональну, символічну і практичну [67].

Функціональна концепція націлює на рішення "земних" проблем:

- вирішити проблеми споживачів;
- надати їм пільги;

- створити в головах інвесторів і кредиторів сприятливе враження про наші пропозиції.

Символічна концепція передбачає, що той, хто себе позиціонує, в першу чергу піклується про власний імідж підприємства ресторанного господарства - створивши серед широкої громадськості потрібний імідж, він зможе без зусиль вирішити будь-які свої проблеми і добитися поставлених цілей. Особливо близька ця концепція різноманітним політикам і громадським діячам, які з усіх сил намагаються донести до громадськості "потрібне враження" про себе та свою діяльність. Втім, не менш важлива ця концепція і для звичайних комерційних і некомерційних організацій: сьогодні без іміджу "борця з хворобами", "піклується про природу" або "турбується про дітей" продати свій товар стає все важче.

Основними напрямками символічної концепції є:

- поліпшення власної репутації;
- ідентифікація власного "я";
- належність і соціальна прихильність;
- емоційна самореалізація.

Практична концепція націлює на прямі впливу на людей: чим краще ми їх заохотив, тим краще вони будуть ставитися до нас і наших товарів. Незважаючи на спірність цього підходу, він має своїх прихильників. Основними напрямками практичної концепції позиціонування є:

- забезпечення сенсорної стимуляції;
- забезпечення пізнавального.

Професор Філіп Котлер ділить позиціонування на наступні види [58]:

1. Атрибутивне позиціонування. Це досить поширений вид позиціонування, який, щоправда, підходить далеко не всім продуктам. Суть полягає в тому, що компанія знаходить будь-якої атрибут і пов'язує його зі своїм продуктом.

2. Позиціонування достоїнств. Найпопулярніший вид позиціонування на даний момент.

3. Позиціонування застосування.

4. Позиціонування користувача. У даному випадку компанія позиціонує свій продукт для певної цільової групи.

5. Конкурентне позиціонування. Протиставлення себе конкурентам.

6. Позиціонування категорії. Це найкращий варіант для першопрохідників.

7. Позиціонування якості чи престижу. Завжди є люди готові платити за престиж, за володіння найкращим, найдорожчим у своїй категорії. Такі компанії не повинні розпорошуватися і надавати більш дешеві аналоги, так як це може смертельно вплинути на їх імідж.

8. Цінове позиціонування. Тут існує кілька варіантів. Перший називається "більше за велику суму". Найбільш якісні товари за найвищою ціною.

Також широко використовується Матричний метод розроблений «Бостонською консалтинговою групою».

В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням ЖЦ послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі-темпи зростання чи скорочення кількості продажів в лінійному масштабі, по вертикалі - відносна частка послуги на ринку.

Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку (рис. 1.8.).



Рис. 1.8. Матриця Бостонської Консалтингової групи [8, 23, 54]

Організація за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи може провести аналіз свого становища на ринку, використовуючи схему управління портфелем продуктів. У результаті утворюються чотири категорії продуктів на ринку:

«Зірки», ця група товарів характерна тим, що на швидко зростаючому ринку продукт є високоприбутковим;

«Корови» знаходяться на повільно зростаючому ринку, але є прибутковими продуктами;

«Важкі діти» належать до швидко зростаючого ринку, проте прибуток від них невисока;

«Собаки» - малоприбуткові продукти на повільно зростаючому ринку.

«Важкі діти» - це найчастіше нові товари на ринку, які ще не зайняли свою нішу. Виробник «важких дітей» планує перевести кожен з них в «зірки». «Зірки» - успішні товари, які, проте, вимагають великого вкладення грошей для підтримки (на рекламу, розвиток). Якщо «зірка» витримує перевірку часом, вона переходить у групу «корів» - товарів, що приносять чистий прибуток і не потребують інших вкладень, крім як на безпосереднє виробництво. «Собаки» - не вигідні товари, вони погано продаються, і на них не варто витратити час.

Позначивши положення всіх своїх підприємств (підрозділів бізнесу) на матриці, компанія робить висновок про свою стратегію. Незбалансована компанія має занадто багато «важких дітей» і «собак» і занадто мало «зірок» і «дійних корів». Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень.

Кожну ринкову пропозицію або ж пропозиція компанії можна диференціювати по товару, послуг, персоналу або іміджу [13]. Диференціація (лат. differentia — відмінність) - процес та результат створення відмінностей між частинами.

*Диференціація по товару.* Підприємства ресторанного господарства може диференціювати свій фізичний товар. Деякі компанії пропонують товари, що відрізняються високим рівнем стандартизації, характеристики яких можуть лише незначно відрізнятись від прийнятого стандарту. Однак навіть у цьому випадку цілком можлива деяка помітна диференціація.

*Диференціація по послугах.* Крім диференціації свого товару, підприємства ресторанного господарства може також диференціювати супроводжують даний товар послуги. Деякі компанії домоглися конкурентної переваги за рахунок більш швидкої, надійної або акуратною доставки.

*Диференціація по персоналу.* Компанія може домогтися значного конкурентного переваги, приймаючи на роботу більше компетентних фахівців і використовуючи більш досконалу систему навчання персоналу, ніж її конкуренти. Диференціація по персоналу вимагає від компанії, щоб персонал, якому доводиться працювати в контакті з клієнтами, був дуже ретельно відібраний і добре підготовлений.

*Диференціація по іміджу.* Споживачі по-різному реагують на іміджі компаній і марок.

Важливо провести різницю між індивідуальністю та іміджем. Індивідуальність включає напрями, які компанія планує використовувати для того, щоб виділитися із загальної маси конкурентів або позиціонувати свій товар, а імідж - це сприйняття компанії або її товарів суспільством. Імідж компанії багато в чому визначається невідомими її менеджменту впливами.

Ефективний імідж має великий вплив на сприйняття послуги підприємства ресторанного господарства споживачем:

- 1) повідомляє споживачеві про характер і ціннісних аспектах продукту;
- 2) передає це специфічним чином, так що на нього не впливають аналогічні послання конкурентів;
- 3) несе емоційне навантаження і тому впливає не тільки на розум, але і на серце споживача.

Імідж повинен постійно розповсюджуватися через всіх доступних комунікативних каналів:

- Символи. Сильний імідж включає один або більше символів, які зв'язуються у свідомості споживачів з компанією або торговою маркою.
- Медіа. Вибрані символи повинні використовуватися в медіа-рекламі, яка покликана підкреслити особливості компанії чи торгової марки. Доцільно

продублювати рекламне звернення в інших публікаціях (щорічні огляди, брошури, каталоги). Компанія повинна поміщати свій логотип на зовнішній рекламі та на візитних картках співробітників.

- Атмосфера. Оточення, в якому компанія виробляє чи постачає продукцію або послуги, також впливає на сприйняття споживачами її іміджу. Банк, який прагне підкреслити безпека здійснюваних ним операцій, може використовувати особливі архітектурні рішення, дизайн інтер'єрів, квіти, матеріали та меблі.

- Події. Компанія має можливість виділитися із загального ряду, надаючи допомогу в проведенні різних громадських заходів. У нашій країні дуже багато виробників алкогольних напоїв є спонсорами спортивних заходів [48].

Таким чином, для успіху і стабільності підприємства ресторанного господарства необхідна позиція, вигідна з точки зору частини (або сегмента) покупців. Ця позиція повинна бути настільки сильною, що споживачі повинні відмовлятися від послуг підприємства ресторанного господарства або послуги компанії в саму останню чергу.

### **1.3 Обґрунтування методики позиціонування підприємства ресторанного господарства в умовах ринку**

Позиціонування проводиться опираючись на диференціацію підприємства ресторанного господарства, яка забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Тому під позиціонуванням підприємства ресторанного господарства можна розуміти сукупність дій по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку та підтримці цього стану відповідною програмою маркетингу.

Конкурентоспроможність - здатність підприємства ресторанного господарства забезпечити кращу пропозицію у порівнянні з послугами основних конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства - поняття відносне, реальна конкурентоспроможність оцінюється тільки на ринку при зіставленні як з характеристиками, так і з умовами продажу і сервісу аналогічних підприємств-конкурентів.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібно фірмі в першу чергу для того, щоб визначити в чому її переваги та недоліки перед конкурентами і зробити висновки для вироблення фірмою власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

Визначення власної конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Оцінка конкурентної позиції підприємства ресторанного господарства потрібно для:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора у перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту та інші.

У будь-якому випадку проведення оцінки переслідує мету: визначити положення підприємства на галузевому ринку. Досягнення цієї мети можливе лише за наявності оперативної та об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності [52].

Існують відомі методики оцінки конкурентоспроможності, розглянемо деякі з них:

- Метод, що використовує в якості основного підходу оцінку послуги підприємства. Цей метод базується на міркуванні про те, що конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його послуг. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність послуги використовують співвідношення двох характеристик: ціни та якості. Найбільш конкурентоспроможний товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик Організація за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи може провести аналіз свого становища на ринку, використовуючи схему управління портфелем продуктів. У результаті утворюються чотири категорії продуктів на ринку:



Організація за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи може провести аналіз свого становища на ринку, використовуючи схему управління портфелем продуктів. У результаті утворюються чотири категорії продуктів на ринку:

$$K_T = K/C, \quad (1.1)$$

де  $K$ -показник якості товару;

$C$  - показник ціни товару;

$K_T$  - показник конкурентоспроможності товару.

Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вище запас конкурентоспроможності товару частка споживача.

Перевага методу: він враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства - конкурентоспроможність товару.

Недоліки методу: дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, так як конкурентоспроможність підприємства приймає вид конкурентоспроможності товару і не зачіпає інші аспекти.

- Матриця фахівців General Electric (GE). Адекватність цілей, що ставляться перед стратегічними підрозділами бізнесу, не може бути визначена тільки виходячи з їх положення на матриці зростання ринку і їх частки на ньому. Кожне підприємства ресторанного господарства оцінюється по двох головних параметрах: привабливості ринку та конкурентної силі підприємства. Ці фактори дуже важливі для оцінки ринкової позиції підприємств. Їх успіх цілком залежить від того, наскільки привабливий ринок, на який вони виходять, і чи великі вони економічно настільки, щоб досягти успіху на ньому.

Матриця GE розділена на дев'ять квадратів, об'єднаних за трійкам в три зони. У трьох квадратах у верхньому лівому кутку вказані сильні стратегічні підрозділи бізнесу, у які компанії вигідно вкладати кошти для забезпечення їх зростання.

У трьох квадратах, розташованих по діагоналі з лівого нижнього кута в

правий верхній, вказані середні за своєю загальною привабливістю підприємства.

У трьох квадратах, розташованих у правому нижньому кутку, вказані слабкі за своєю загальною привабливістю підприємства. Уявіть собі великий готель в центрі міста, де є величезна кількість подібних до нього. У нього мала частка на великому, але непривабливому ринку, на якому компанія, в яку входить це готель, неконкурентоспроможна.

Якщо враховувати додаткові чинники, то цю матрицю можна розглядати як особливий випадок багатofакторної матриці, розробленої фахівцями з General Electric, що на рис. 1.9.

Стратегічне положення конкурентоспроможності

|                         |         | Низьке | Середнє | Високе |
|-------------------------|---------|--------|---------|--------|
| Привабливість<br>галузі | Висока  | 1      | 3       | 6      |
|                         | Середня | 2      | 5       | 8      |
|                         | Низька  | 4      | 7       | 9      |

1-3-зона росту; 4-6-зона вибіркового розвитку; 7-9-зона «збору врожаю».

Рис. 1.9. Матриця McKinsey (GE) [18, 44]

Головне питання полягає в тому, як виміряти ці параметри. Для цього фахівці, що займаються плануванням, повинні визначити фактори, що лежать в основі кожного з них, і знайти спосіб виміряти їх і скомбінувати з них агреговані показники.

Привабливість ринку може бути різною в залежності від його розмірів, щорічного приросту, що історично склалася маржинальності доходів і т.д. Конкурентоспроможність підприємства на ньому залежить від її частки на ринку,

коефіцієнта її росту і якості товару. Модель, запропонована GE, дає можливість побачити більшу кількість факторів при оцінці приблизно рівних підприємств, ніж за допомогою моделі Бостонської групи.

Матриця SWOT - це результат проведення SWOT- аналізу: послідовне проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі аналізу зовнішнього середовища визначаються можливості та загрози, які містить в собі зовнішнє середовище для організації. І як результат аналізу - виявлення сильних та слабких сторін організації. Після цього будується матриця SWOT- аналізу, яка має вигляд, представлений на рис. 1.10.

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб.

|                       | <b>Можливості</b>                  | <b>Загрози</b>                  |
|-----------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Сильні сторони</b> | Поле «СіМ»(сила і можливість)      | Поле «СіЗ»<br>(сила і загрози)  |
| <b>Слабкі сторони</b> | Поле «СлМ»(слабкість і можливість) | Поле «СлЗ»(слабкість і загрози) |

*Рисунок 1.10. Матриця SWOT [22, 34]*

На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

Таблиця 1.3

**Показники конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства [38, 54]**

| Показники конкурентоспроможності  | Роль показника в оцінці  | Правило розрахунку показника  |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| <p>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства.</p> <p>1.1 Издержки виробництва на одиницю продукції, грн.</p> <p>1.2 Фондоотдача, тис. руб.</p> <p>1.3 Рентабельность товару, %.</p>  | <p>Відображає ефективність витрат при випуску продукції.</p> <p>Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів.</p> <p>Характеризує ступінь прибутковості виробництва т.</p>  | <p>Валові витрати;<br/>Обсяг випуску продукції.</p> <p>Середньорічна вартість основних виробничих фондів.</p> <p>Прибуток від реалізації x 100%;</p>  |
| <p>1.4.Продуктивність праці, тис. руб. / чол.</p>   | <p>Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.</p>   | <p>Середньооблікова чисельність працівників.</p>  |
| <p>2. Фінансово становище підприємства.</p> <p>2.1 Коефіцієнт автономії.</p> <p>2.2 Коефіцієнт платоспроможності.</p> <p>2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності.</p> <p>2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</p>  | <p>Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.</p> <p>Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.</p> <p>Відбиває якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.</p> <p>Характеризує ефективність використання оборотних коштів.</p> | <p>Власні кошти підприємства;</p> <p>Загальна сума джерел фінансування.</p> <p>Власний капітал;<br/>Загальні зобов'язання.</p> <p>Грошові кошти та швидко реалізованих цінні папери;<br/>Короткострокові зобов'язання.</p> <p>Виручка від реалізації продукції.</p> |
| <p>3. Ефективність організації збуту та просування товару.</p> <p>3.1.Рентабельность продажів, %.</p> <p>3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією.</p> <p>3.3 Коефіцієнт завантаження виробничої потужності.</p> <p>3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.</p> | <p>Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.</p> <p>Відображає ступінь затовареності готовою продукцією.</p> <p>Характеризує ділову активність підприємства</p> <p>Характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту.</p>                             | <p>Прибуток від реалізації x 100%;<br/>Обсяг продажів.</p> <p>Обсяг нереалізованої продукції;<br/>Обсяг продажів.</p> <p>Обсяг випуску продукції;<br/>Виробнича потужність.</p> <p>Витрати на рекламу і стимулювання збуту</p>                                      |

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність

управління обіговими коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

І в четверту групу - показники конкурентоспроможності товару: якість товару і його ціна.

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньої зваженої арифметичної:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕС} + 0,33\text{КТ} \quad (1.2)$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$\text{ЕП} = 0,31\text{І} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{РТ} + 0,10 \quad (1.3)$$

де ЕП - критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

І - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондівіддачі;

РТ - відносний показник рентабельності товару;

П - відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

$$\Phi\P = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО} \quad (1.4)$$

де  $\Phi\P$  - критерій фінансового положення підприємства;

КА - відносний показник автономії підприємства;

КП - відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ - відносний показник ліквідності підприємства;

КО - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників.

$$\text{ЕС} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР}, \quad (1.5)$$

де ЕС - критерій ефективності організації збуту і просування товару;

РП - відносний показник рентабельності продажів;

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти вагомості показників.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства передбачає три послідовні етапи:

Етап 1-й. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства та переклад показників у відносні величини (бали).

Для переведення показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників (бази для порівняння) можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку;
- показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-ти балова шкала. При цьому 5-ма балами оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; 10-ма балами - на рівні базового; 15-ма балами - краще, ніж базовий.

Етап 2-й. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за представленими вище формулами.

Етап 3-й. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Дана оцінка конкурентоспроможності ресторанного господарства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємстві, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення ресторанного господарства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Для порівняльного аналізу сили підприємства і його найближчих конкурентів використовується порівняльна оцінка конкурентоспроможності ресторанного господарства. Оцінка можливостей підприємства дозволяє побудувати багатокутник (радар) конкурентоспроможності. По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (у багатокутнику оцінка проводилася тільки по 8 чинникам) використовується певний масштаб вимірів (дуже часто у вигляді бальних оцінок). Зображаючи на одному малюнку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності в різних факторів. Очевидно, що можлива побудова багатокутника конкурентоспроможності також для продуктів-конкурентів і маркетингової діяльності фірм-конкурентів у цілому.

На основі аналізу отриманих оцінок виявляються сильні й слабкі сторони конкурентної боротьби по всім вивченим напрямкам конкурентоспроможності. Далі розробляються заходи щодо закріплення сильних сторін та ліквідації слабких місць (рис. 1.11.).

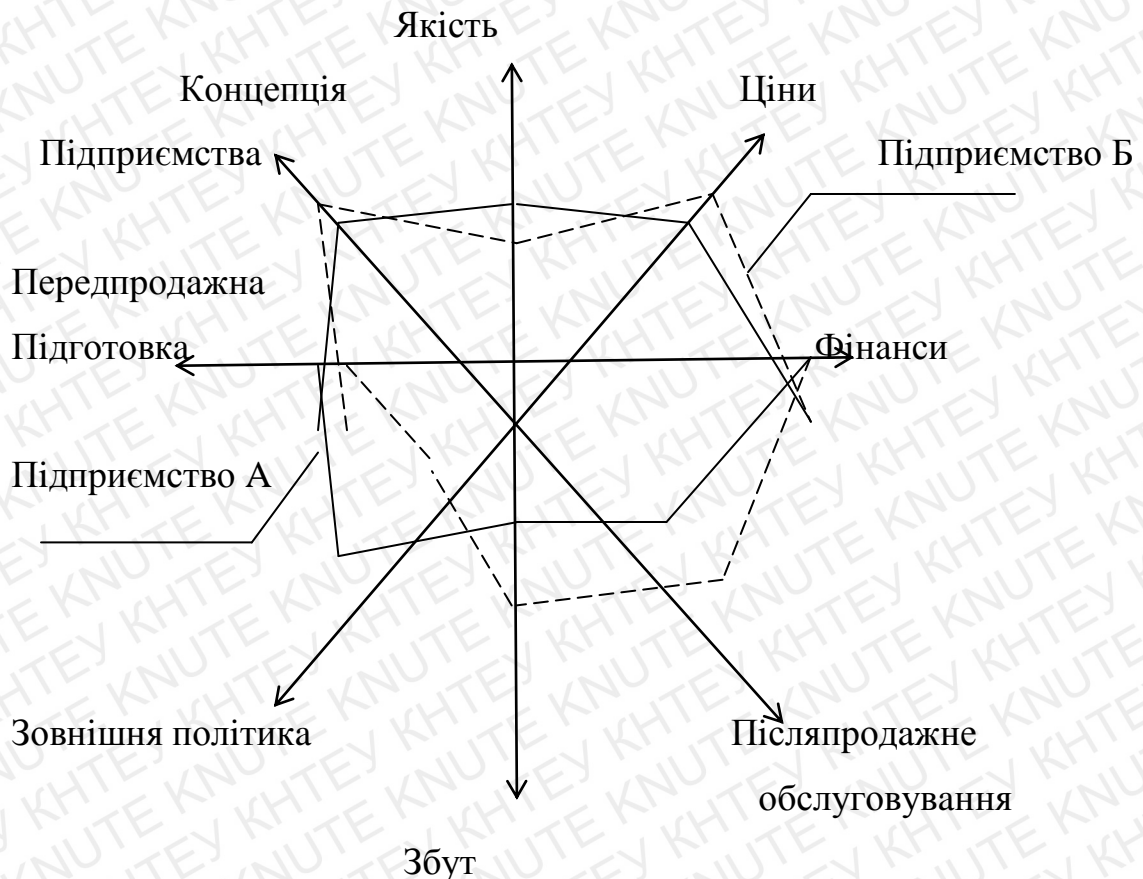


Рис. 1.11. Радари конкурентоспроможності [16, 44]

Останній крок, який треба зробити в управлінні підприємством ресторанного господарства - це вирішити, як вчинити з кожною зі своїх сфер діяльності. Скоріше вона полягає у підтримці високого попиту при менших маркетингових витратах або в отриманні готівкових прибутків від бізнесу.

Minzberg був першим, хто відзначив, що реалізована стратегія компанії може суттєво відрізнятися від запланованої, а також ще те, наскільки заплановану стратегію втілено, тісно пов'язано із процесами стратегії, що проходять в компанії.



Рис. 1.12. ілюструє розбіжності між планованою та реалізованою стратегією. Анософф запропонував зручну модель для виявлення нових можливостей інтенсивного зростання. Вона називається матрицею Анософфа або ґратами розширення товару і ринку рисунок 1.13.

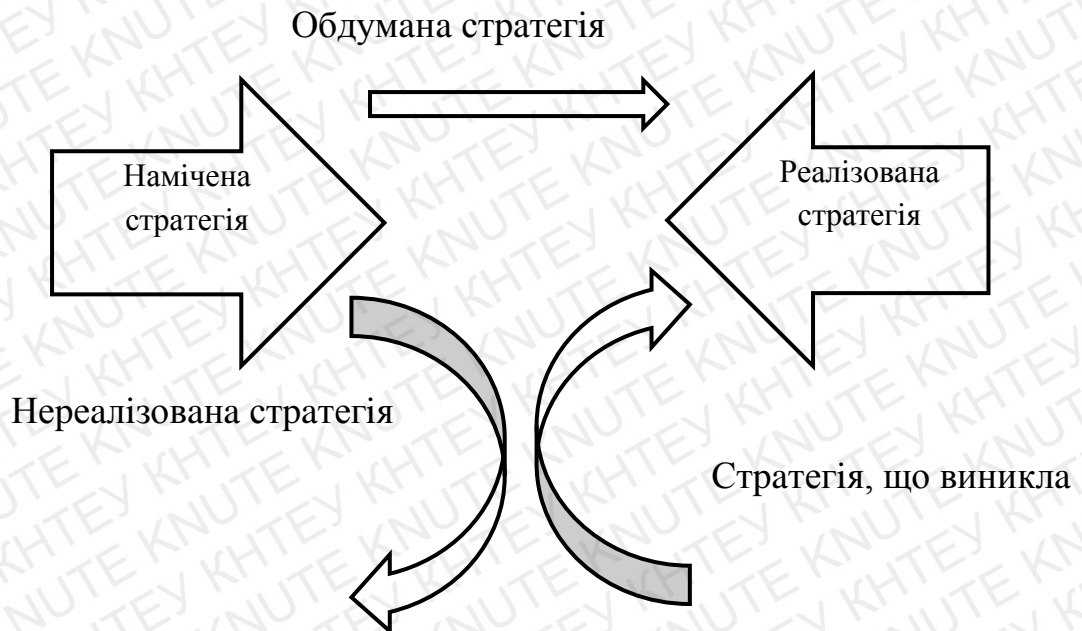


Рис. 1.12. Намічена стратегія проти здійсненої [28, 36]

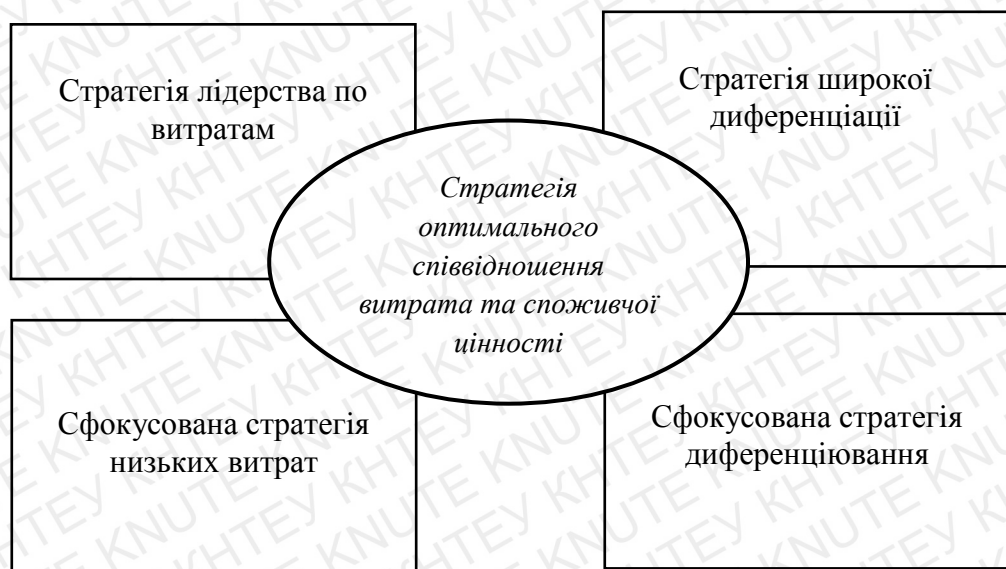


Рис. 1.13. Матриця Анософфа [28, 36]

Керівництво, перш за все, розглядає можливість завоювання більшої частки на тому ж самому ринку для тих же самих товарів (проникнення на ринок). Після цього воно розглядає можливості пошуку нових ринків для тих же

самих товарів (розвиток ринку). Потім воно розглядає можливість пропозиції тому ж самому ринку нових, потенційно цікавих для нього товарів (розвиток товару). І, нарешті, воно вивчає можливості запропонувати нові товари нових ринків (диверсифікація).

У будь-якому випадку перед підприємством стоїть завдання підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Вона повинна ретельно опрацьовані на стадії планування продукції, особливо при формуванні перспективного асортименту, бути випереджальною і довготривалою.

Виходячи з аналізу ринку, можна виділити три основні сегменти: приховані, традиційні та ексклюзивні споживачі. Головна цінність цих методів полягає в тому, що вони змушують керівників дотримуватися певну дисципліну при розгляді питань, пов'язаних з розробкою нових видів продукції. Вони гарантують, що всі відповідні критерії будуть, належним чином, вивчені і, що при складанні плану освоєння нової продукції, будуть тверезо враховані притаманні підприємству сильні і слабкі сторони, що відрізняють його від інших.

*Таблиця 1.4*

**Сегмент ринку: приховані споживачі (приклад) [28, 37]**

| Показник          | Характеристика  |
|-------------------|---|
| Цільові споживачі | мають потребу в перебудові або будівництві  |
| Потреба           | Цільові Споживачі мають гарне уявлення про аналогічні послуги в інших будівничих фірмах   |
| Стратегічна мета  | Освоєння як можна більшого числа прихованих споживачів через розгортання рекламної кампанії з чіткою орієнтацією на корисність і престижність вживання цих послуг |
| Послуги           | Та частина послуг, яка може надаватися в більш привабливою формі  |
| Ціна              | Дешевше щодо аналогічних послуг і не може розцінюватися не занадто високою, не надто дешевим  |

Різні методики, використовувані в якісних дослідженнях, не підходять для отримання відповідей на такі питання як "скільки людей думають так", але дуже гарні для з'ясування спектру думок, мотивацій і переконань, які лежать в основі

специфічних типів поведінки або позицій, що має принципово важливе значення для стратегічного управління.

Таким чином зробимо висновок, що найбільш актуальними сьогодні є такі напрями розвитку методології дослідження позиціонування підприємств на ринках:

- узгодження концептуально-методичного апарату різних наукових дисциплін таким чином, щоб було можливо ефективно спільне використання їх інструментів у стратегічних дослідженнях;

- ширше використання опитувального методу, який допомагає проаналізувати розвиток подій до того, як вони відбулися, зрозуміти мотиви поведінки людей і оцінити ефективність різних способів впливу на поведінку людей;

- аналіз фундаментальних цінностей (норм, установок) населення, їх стійкості та чинників, що визначають їх динаміку; ми погано їх знаємо і явно недооцінюємо впливу цих інститутів на поведінку учасників ринку;

- розвиток якісних досліджень, які дозволяють швидко і досить точно вловити починаються зміни ("слабкі сигнали"), своєчасно прийняти попереджувальні заходи;

- вдосконалення інструментів аналізу, що дозволяють оцінити можливі напрями зміни ситуації на ринках, варіанти поведінки учасників ринку в різних ситуаціях та їх наслідки;

- методологічна рефлексія в стратегічних дослідженнях (оцінка якості отриманих результатів і адекватності використовуваних інструментів аналізу).

Для того, щоб провести дослідження щодо ефективності стратегії позиціонування і розробити проект поліпшує застосовувану стратегію, доцільно з перерахованих методів застосувати наступні:

- 1) аналіз конкурентних фірм по бостонської матриці;
- 2) аналіз продуктів, по бостонської матриці;
- 3) виявлення прихованих споживачів на сегменті ринку, що відноситься до перспективного (здатному стати "Дійною коровою");

4) складання карти стратегічних позицій.

## **Висновки до розділу 1**

Результати теоретичних досліджень дозволили нам зробити наступні висновки:

1. Досліджено, що визначення «позиціювання», яке можна взяти за основу, належить Девіду Ейкеру тому, що воно найбільш повне і відображає усю сутність досліджуваної проблеми. Позиціонування - це процес створення образу і цінності у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія або бренд по відношенню до конкурентів. Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом. Складність природи стратегічного позиціонування підприємства досліджено з використанням відомого закону діалектики – єдності та боротьби протилежностей.

2. Визначено важливість позиції підприємства, її тісний зв'язок з результатами та характеристиками діяльності підприємства зумовлюють важливість стратегічного позиціонування підприємства у аналітичному та діяльнісному аспектах та увагу до його проведення. У контурі стратегічного управління стратегічне позиціонування підприємства передуює стратегії й водночас є кінцевим результатом її реалізації. Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо враховується при розробці та реалізації його стратегії, але наслідки реалізації стратегії є основою для визначення майбутньої позиції підприємства.

3. Обґрунтовано, що головне завдання стратегії позиціонування в ресторанному бізнесі полягає в комплексі зусиль, спрямованих на адаптацію ресторанних послуг до вимог цільових сегментів ринку, з вирізненням підприємства та послуг від основних конкурентів за рахунок унікальних характеристик квівлі та споживання. Стратегія позиціонування призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності маркетингових зусиль у підприємстві ресторанного господарства. позиціонування передбачає проведення

поглиблених маркетингових досліджень, спрямованих на розуміння того, як споживачі сприймають підприємство, які параметри, на їхню думку, є найбільш важливими. За результатами таких досліджень будуються карти сприйняття, на яких зображуються досліджувані підприємства ресторанного господарства за допомогою найбільш значущих в очах майбутніх клієнтів параметрів.

4. Визначенні позиції підприємства на ринку часто використовують метод побудови карти позиціонування у вигляді двомірної матриці, в якій представлені продукти конкуруючих підприємств. Кожну ринкову пропозицію або ж пропозиція компанії можна диференціювати по товару, послуг, персоналу або іміджу. Доведено, важливо провести різницю між індивідуальністю та іміджем. Індивідуальність включає напрями, які компанія планує використовувати для того, щоб виділитися із загальної маси конкурентів або позиціонувати свій товар, а імідж - це сприйняття компанії або її товарів суспільством. Імідж компанії багато в чому визначається невідконтрольними її менеджменту впливами.

5. Визначено, що позиціонування проводиться опираючись на диференціацію підприємства ресторанного господарства, яка забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Тому під позиціонуванням підприємства ресторанного господарства можна розуміти сукупність дій по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку та підтримці цього стану відповідною програмою маркетингу. Оцінка конкурентної позиції підприємства потрібно для: розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції; залучення коштів інвестора у перспективне виробництво; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту та інші.

6. Досліджено, існують відомі методики оцінки конкурентоспроможності, та позиціонування ресторанних послуг: метод, що використовує в якості основного підходу оцінку послуги підприємства; матриця фахівців General Electric (McKinsey (GE)); Матриця SWOT; Радар можливостей, Матриця Ансофа. Оцінка можливостей підприємства дозволяє побудувати багатокутник (радар) конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2.

### ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану

Для оцінки стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» необхідно дослідити організаційно-економічні процеси ресторану.

Характеристика ресторану «Chicken Kyiv» дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які дають змогу ресторану забезпечувати досить тривале своє функціонування в умовах несталого, динамічного, конкурентного та досить ворожого оточення.

В міжнародній практиці в процесі діагностування закладів ресторанного господарства виділяють основні питання, які необхідно дослідити з метою об'єктивної характеристики стану закладу, що досліджується.

Надамо характеристику ресторану «Chicken Kyiv». Підприємство ресторанного господарства ФОП «Регайло О.З.» ресторан «Chicken Kyiv», розташоване у м. Києві

Режим роботи ресторану – з 8.00 (сніданки), з 11.00 до 23.00

ФОП «Регайло О.З.» було створено у 2012 році основний вид його діяльності - це виробництво та реалізація продуктів харчування на замовлення, надання послуг харчування та відпочинку, організація банкетів.

У торгівельному залі ресторану, розрахованому на 120 місць, розташовано мангал, у якому завжди горить вогонь, також у ресторані є банкетний зал на 40 місць і відкрита тераса, яка працює не залежно від пори року.

Дизайнерський інтер'єр оформлений у стилі радянського модернізму і відтворює атмосферу квартир радянської інтелігенції. В залах переважають зелені і глибокі теракотові відтінки, лакові поверхню та люстри, геометричні форми, панно та вітражі.

Кухарі ресторану спеціалізуються на приготуванні авторських сучасних українських страв. Основний акцент робиться на стравах з курчати, каплунів, а також на десертах з яєць. В меню присутній розділ з комплексними сніданками, де представлені кислий паштет, риет, сирний соус, свіжеспечений хліб, ірландська тюльпан, яєшниця з курячими ковбасками.

До фірмових позицій меню відносять:

- легендарна котлету «По-київські»;
- салат «Дністр»;
- навар із півня;
- Печінковий торт з глазур'ю з моркви ;
- риет із курки і курячої печінки під смородиновою глазур'ю,
- курячі лапки в гострому соусі,
- рублена котлета з півня з трюфельним пюре і малосольними томатами.

У десертній карті представлений великий вибір шоколаду та випічки, серед яких є фірмові страви - булочка з горіховою пастою, лавандовий раф.

Через гардеробну кімнату гості можуть потрапити в бар, в якому розташований бар-лабораторія та готують авторські коктейлі.

Розрахунки зі споживачами проводяться готівкою, кредитними картками VISA, MasterCard, Maestro.

Аналіз системи управління ресторану «Chicken Kyiv» дозволив визначити два види управління – поточне фінансово-господарське та стратегічне, які суттєво розрізняються за типами проблем, що потребують управлінських рішень.

Проаналізуємо організаційну структуру управління рестораном «Chicken Kyiv», яка визначає особливості прийняття управлінських рішень в цьому закладі ресторанного господарства. Організаційна структура даного підприємства має лінійно-функціональний тип (рис. 2.1).

Директор ресторану приймає рішення з виробничих та кадрових питань одноосібно. При цьому директор консультується з спеціалістами закладу:

- з питань продовольчого та матеріально-технічного постачання,

утримання матеріально-технічної бази – з заступником директора;

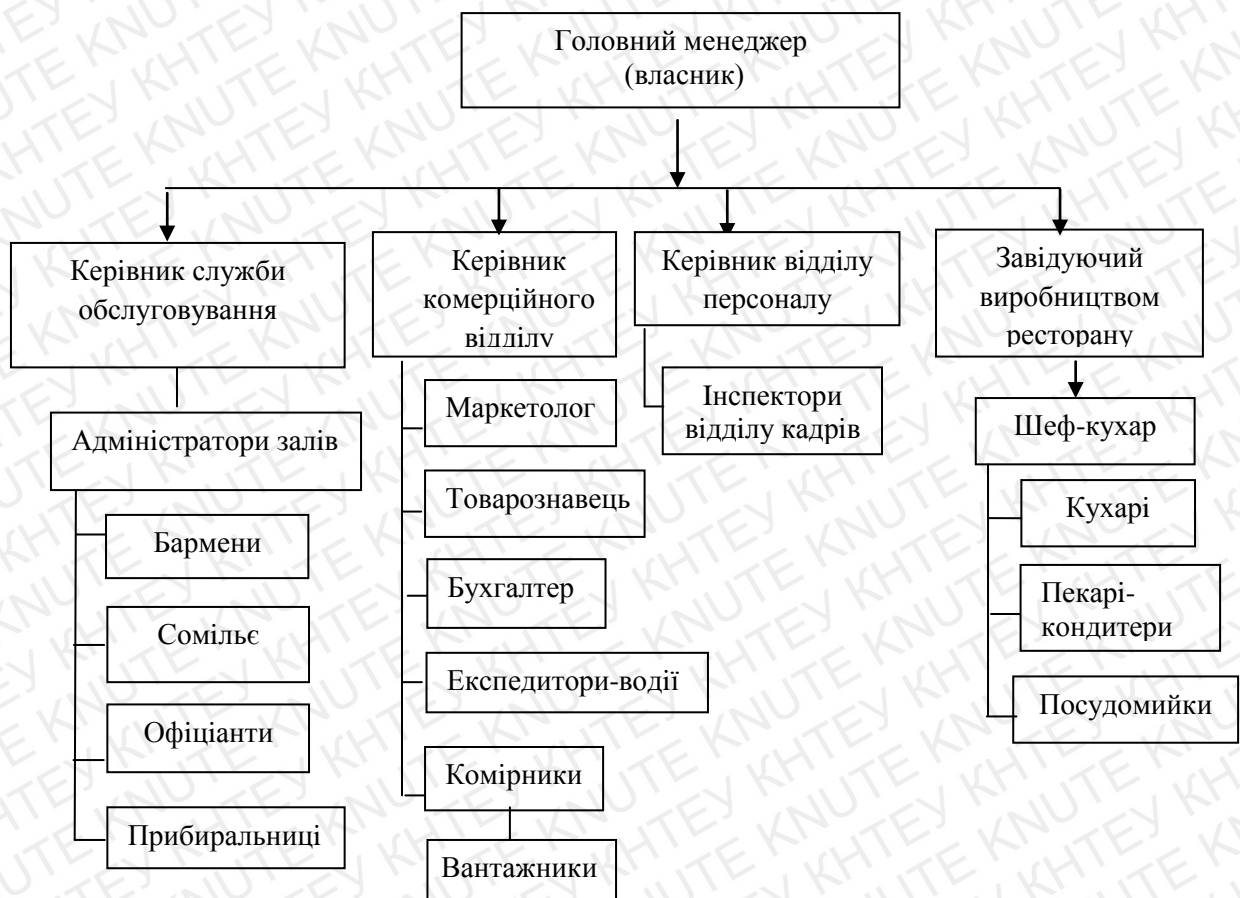


Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Chicken Kyiv», м. Київ

- з питань укладання господарських договорів, використання коштів, бухгалтерської та податкової звітності – з головним бухгалтером;
- з питань виробничої діяльності – з завідуючим виробництвом;
- з питань торговельної діяльності, обслуговування споживачів – з адміністраторами, барменами;
- з питань добору та розміщення кадрів, матеріального стимулювання – з керівниками підрозділів.

Для вирішення поточних оперативних питань, отримання інформації про стан керованої системи та здійснення розпорядчого впливу директор ресторану щодня запроваджує 10-15 хвилинні виробничі наради. До участі в нарадах запрошуються заступник директора, головний бухгалтер, завідуючий господарством, завідуючий виробництвом, адміністратори, бармени.



Керівники нижчого рівня – заступник директора, головний бухгалтер, завідуючий виробництвом, адміністратори залу приймають оперативні рішення у межах наданих їм повноважень. У випадках, коли потрібна координація роботи різних підрозділів, або вирішення складної проблеми керівники нижчого рівня звертаються до директора ресторану.

Виробничий процес у ресторані «Chicken Kyiv» відповідає встановленим нормам та нормативам. Виробництво страв відповідає технологіям, проводиться згідно з розробленими інженером-технологом технологічним каталогом та калькуляційним карткам.

У галузі загальних характеристик закладу визначається основна інформація про характерні особливості, цілі діяльності, роль і основні характеристики ресторану «Chicken Kyiv» (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

### **Характеристика ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ**

| Предмет діагностики                           | Характеристика   |
|---|--|
| Мета та завдання                              | Мета діяльності підприємства – задоволення потреб споживачів у харчуванні та дозвіллі, отримання прибутку  |
| Наявність чітко визначених цілей та стратегій | Цілі: доходи підприємства, робота із споживачами, потреби та благополуччя працівників; стратегії: збереження позицій на ринку; підвищення іміджу; завоювання нових ринків; розширення асортименту продукції та послуг; цінова                      |
| Рівень спеціалізації                          | На момент проведення аналізу ресторан був однорідним, соціалізованим закладом, що займає певний сегмент ринку. Необхідно впроваджувати нові форми управління на підприємстві: проваджувати зміни в організаційній структурі та структурі персоналу |
| Фаза життєвого циклу                          | Аналіз становища та діяльності підприємства показав, що воно знаходиться на стадії «юність»  |

Загальна характеристика досліджуваного ресторану «Chicken Kyiv» представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Загальна характеристика ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

| №  | Показники  | Характеристика   |
|----|--|--|
| 1  | Тип підприємства   | Ресоран  |
| 2  | Форма власності  | Приватна   |
| 3  | Характеристика виробництва   | з повним виробничим циклом   |
| 4  | Асортимент продукції власного виробництва  | широкий, понад 57 найменувань страв власного виробництва   |
| 5  | Форма обслуговування   | Обслуговування офіціантами   |
| 6  | Види меню  | - меню з вільним вибором страв;<br>- банкетне меню.  |
| 7  | Режим роботи   | Тривалість робочого тижня:<br>7 днів на тиждень;<br>Тривалість робочого дня:<br>11.00 – 23.00  |
| 8  | Контингент споживачів:   | - студенти та молодь;<br>- бізнесмени,<br>- іноземці   |
| 9  | Санітарні вимоги   | витримані  |
| 10 | Додаткові послуги  | Музичне супроводження, організація банкетів, прийомів, концертні програми  |
| 11 | Кількість місць  | 160  |
| 12 | Середня оборотність місць за день, разів   | 3,5  |
| 12 | Склад приміщень:<br>-приміщення для обслуговування споживачів (торговельні зали);<br>-виробничі приміщення;<br>-складські приміщення | Вестибюль, туалетні кімнати, торговельні зали, відкрита тераса<br>Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна.<br>Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів. |
|    | Інтер'єр   | Стилізація – квартира 80-х   |

Проаналізувавши загальні характеристики ресторану «Chicken Kyiv», можна зробити висновок, що цей заклад має вигідне місцерозташування, пропонує споживачам продукцію, яка відповідає встановленим нормативним вимогам, має чітко встановлені цілі та стратегії подальшого розвитку, що є життєво важливим для ресторану «Chicken Kyiv», так як підприємство знаходиться на стадії «юність».

Основними задачами діяльності ресторану «Chicken Kyiv» є:

- ✓ підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- ✓ підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів, які допомагають активізувати людський фактор;

- ✓ застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці;
- ✓ застосування енергозберігаючих технологій;
- ✓ застосування прогресивних технологій у виробництві.

З метою більш повної характеристики ресторану «Chicken Kyiv» треба провести аналіз його фінансово-господарської діяльності.

Спираючись на дані, надані начальником планово-економічного відділу проведемо аналіз економічних показників діяльності нашого закладу.

Аналіз використання трудових ресурсів ресторану «Chicken Kyiv». До складу трудових ресурсів ресторану «Chicken Kyiv» належать особи, які знаходяться з ним у трудових відносинах. В ресторані обліковуються як штатні працівники, так і працівники, зайняті протягом сезону. За даними статистичної звітності ресторану «Chicken Kyiv» у 2017 р. чисельність працівників закладу в еквіваленті повної зайнятості становила 36 чоловік. Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів аналізується в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів  
ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ за 2015-2017 роки**

| Показник                                    | Один.<br>виміру | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. |
|---|-----------------|---------|---------|---------|
| Чисельність працівників                     | чол.            | 33      | 34      | 36      |
| Прийнято                                    | чол.            | 9       | 8       | 10      |
| Звільнено                                   | чол.            | 8       | 7       | 8       |
| Коефіцієнт прийому                          | %               | 27,0    | 24,0    | 28,0    |
| Коефіцієнт звільнення                       | %               | 24,0    | 21,0    | 22,0    |
| Коефіцієнт загального обігу<br>робочої сили | %               | 51,0    | 45,0    | 50,0    |

З даних таблиці 2.3. бачимо, що чисельність персоналу ресторану «Chicken Kyiv» є стабільною і протягом 2015-2017 років незначно збільшується. Так, у 2016 р. середньоспискова чисельність персоналу зросла на 1-го, а у 2017 р. – на 2-х працівників. Таке зростання чисельності персоналу пов'язане із збільшенням обсягів реалізації продукції та послуг.

Потрібно зазначити досить високу плинність кадрів ресторану «Chicken Kyiv». Головним чином, це обумовлене прийомом на сезонну роботу у квітні-

травні офіціантів та буфетників та їх подальшим звільненням у вересні. Плинність кадрів серед штатного персоналу мінімальна.

Всі працівники виробництва мають досвід роботи у ресторанному бізнесі понад п'яти років. Високий кваліфікаційний рівень працівників виробництва дозволяє забезпечити високу якість страв.

Ресторан «Chicken Kyiv» пропонує споживачам широкий асортимент страв, більшість з яких є фірмовими і виготовлюються за оригінальними рецептурами. В першу чергу це стосується страв з риби та рибопродуктів продуктів за українськими рецептами та авторські розробки, які є справжньою „родзинкою” кухні цього закладу. На всі страви, що виробляються в ресторані складені технологічні карти. Завідуючий виробництвом та директор ресторану ретельно контролюють неухильне дотримання технологічних вимог.

Можна зробити загальний висновок про належний технологічний та організаційно-технічний рівень виробництва в ресторані «Chicken Kyiv».

Головним завданням системи обслуговування є реалізація продукції споживачам та організація її споживання у закладі. Ресторан «Chicken Kyiv» пропонує споживачам обслуговування у торговельному залі на 60 місць, банкетному залі на 20 місць (на прохання клієнтів за умови відсутності банкету зал використовується як окремий обідній зал), відкритому майданчику на 80 місць. Заклад може одночасно надати послуги 160.

Потрібно відмітити вишуканий інтер'єр залів ресторану, який оформлено у стилі старовинного мисливського двору. В закладі приділяють велику увагу столовій білизні, посуду та приборам. На столах завжди квіти незалежно від сезону. Все це створює святкову та затишну атмосферу і приваблює споживачів. У вечірні години гостей ресторану розважають музиканти, є місце для танців.

Наведені можливості обслуговуючої системи обумовлюють привабливість ресторану «Chicken Kyiv» для корпоративних клієнтів, замовників святкових заходів. В закладі часто проводять святкові заходи – корпоративні свята, презентації, ювілеї.

В ресторані «Chicken Kyiv» застосовується обслуговування офіціантами

за методом часткового обслуговування. Споживачів зустрічає адміністратор і пропонує їм місце у залі або біля барної стійки. Відразу офіціант пропонує споживачам меню. Адміністратор та офіціанти завжди готові допомогти гостям зробити замовлення, відповідають на їх запитання щодо складу страв, смакових якостей та особливостей приготування. Час після отримання замовлення до початку обслуговування не перевищує 3-5 хвилин. Спочатку офіціант приносить гостям буфетну продукцію – алкогольні та безалкогольні напої, хліб; через 10-15 хвилин після замовлення – холодні страви та закуски, потім по мірі споживання – гарячі страви. Термін подачі фірмових заказних страв не перевищує 30 хвилин. Солодкі страви, каву подають по узгодженню із споживачами.

Після споживання офіціант надає споживачам рахунок, який крім нього підписує адміністратор. Таким чином, в ресторані застосовується розрахунок після споживання. Споживачі мають можливість розрахунку за допомогою кредитних карток. Звичайно це зручно.

Можна зробити загальний висновок про належний рівень організації діяльності обслуговуючої системи в «Chicken Kyiv».

Основні економічні показники діяльності ресторану «Chicken Kyiv» мають позитивну динаміку за 2015- 2017 роки (табл. 2.4). Так, у 2016 році дохід від реалізації ресторану «Chicken Kyiv» збільшився на 421 тис.грн., або на 33,68% у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році дохід ще збільшився – на 59,7 тис.грн., або на 35,73% у порівнянні з 2016 роком.

Взагалі за досліджуваний період дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис. грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін.

Сума операційних витрат ресторану «Chicken Kyiv» за 2015- 2017 роки також поступово зростає, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та послуг закладу за цей період. Найбільша сума прибутку до оподаткування ресторану «Chicken Kyiv» зафіксована у 2016 року – 108 тис. грн., що у 3,9 рази

вище, ніж у 2015 році та у 4 рази більше, ніж у 2017 році і свідчить про більш ефективне здійснення операційної діяльності саме у 2016 році.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних економічних показників ресторану «Chicken Kyiv, м. Київ за 2015- 2017 роки, тис.грн.**

| Показники  | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Абсолютне відхилення, тис.грн. |             |             | Темп зміни, % |             |             |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|
|  |         |         |         | 2016 - 2015                    | 2017 - 2016 | 2017 - 2015 | 2016 / 2015   | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 |
| Дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг | 1250    | 1671    | 2268    | 421                            | 597         | 1018        | 133,68        | 135,73      | 181,44      |
| Чистий дохід від реалізації продукції            | 1042    | 1392    | 1890    | 350                            | 498         | 848         | 133,59        | 135,78      | 181,38      |
| Собівартість наданих послуг                      | 994     | 1284    | 1865    | 290                            | 581         | 871         | 129,18        | 145,25      | 187,63      |
| Фінансові результати до оподаткування            | 26      | 28      | 27      | 2                              | -1          | 1           | 107,69        | 96,43       | 103,85      |
| Податок на прибуток                              | 7       | 7,05    | 6,75    | 0,05                           | -0,3        | -0,25       | 100,71        | 95,74       | 96,43       |
| Чистий прибуток                                  | 21      | 21,05   | 20,25   | 0,05                           | -0,8        | -0,75       | 100,24        | 96,20       | 96,43       |

Відповідно, після сплати відсотку податку у 2016 році заклад отримав найбільший обсяг чистого прибутку в цьому періоді – 81 тис. грн., що на 60, 75 тис. грн. менше, ніж у 2015 та 2017 роках. Тобто, за досліджуваний період спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, і найбільш ефективно серед 2015 -2017 роках фінансово–господарська діяльність ресторану «Chicken Kyiv» здійснена у 2016 році, про що свідчить обсяг прибутку до оподаткування закладу у цьому періоді.

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що дохід від реалізації продукції ресторану «Chicken Kyiv» у 2016 році зростає на 421 тис. грн., або на 33,68% в порівнянні з 2015 роком, у 2017 роком – на 597 тис. грн. або на 35,73% у порівнянні з попередніми роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного товарообороту. Оборот по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Так, в 2016 року його сума збільшилась на 286 тис. грн., або на 52,73% в порівнянні з 2015 р., а в 2017 р. сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного закладу зросла ще на 311 тис. грн., або на 36,26% в порівнянні з 2016 роком. Взагалі за аналізований період

оборот по продукції власного виробництва збільшився на 607 тис. грн., або у 2 рази. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за аналізований період зростає її питома вага у валовому товарообороті закладу. Так, питома вага обороту по продукції власного виробництва ресторану «Chicken Kyiv» за 2015- 2017 роки зросла на 6,6%. Це свідчить про відносне збільшення обсягів виробничої діяльності ресторану «Chicken Kyiv» за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність закладу.

Характеризуючи ефективність господарської діяльності ресторану «Chicken Kyiv» розглянемо динаміку та структуру його операційних витрат за 2015-2017 роки (табл. 2.5).

Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити, що за аналізований період спостерігається тенденція до стрімкого зростання загальної суми операційних витрат ресторану «Chicken Kyiv». За період з 2015 -2017 роки їх сума зросла на 871 тис. грн. або у 1,9 рази. Так, в 2016 році сума операційних витрат ресторану «Chicken Kyiv» збільшилась на 29,18% у порівнянні з 2015 роком, а в 2017 рік – на 46,25% у порівнянні з 2016 роком. Тобто, за 2015-2017 роки відбувається зростання обсягу операційних витрат, що є пропорційним до зростання суми доходу закладу за цей період.

За період з 2015- 2017 роки рівень витрат ресторану «Chicken Kyiv» має тенденцію до зростання. Розмір підвищення рівня витрат за 2015-2017 роки склав 2,7%, що негативно характеризує політику управління операційними витратами закладу. Проте, в 2016 рік значення рівня витрат ресторану «Chicken Kyiv» дещо знизився – на 2,7%.

Рівень витрат на оплату праці персоналу ресторану «Chicken Kyiv» невисокий – 12,98%, і знижується в 2015 році до 9,97%, а в 2017 році – до 6,92%, що взагалі є невласивим для закладу ресторанного господарства. У зв'язку з цим, негативною оцінки заслуговує скорочення рівня витрат на оплату праці. Проте взагалі у ресторану «Chicken Kyiv» достатньо високий рівень операційних витрат в порівнянні з аналогічними закладами, що вказує на недостатньо високу ефективність управління ними.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура операційних витрат ресторану «Chicken Kyiv»,  
м. Київ за 2015- 2017 роки, тис. грн.**

| Статті витрат                           | 2015 рік      |                | 2016 рік       |                | 2017 рік       |                | Абсолютне відхилення суми, +/- |             |             | Темп зміни суми, % |            |            |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------|-------------|-------------|--------------------|------------|------------|
|   | Сума тис.грн. | Питома вага, % | Сума тис. грн. | Питома вага, % | Сума тис. грн. | Питома вага, % | 2016 - 2015                    | 2017 - 2016 | 2017 - 2015 | 2016/ 2015         | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Матеріальні витрати                     | 294,00        | 29,58          | 409,00         | 31,85          | 685,00         | 36,73          | 115,00                         | 276,00      | 391,00      | 139,12             | 167,48     | 232,99     |
| Витрати на оплату праці                 | 129,00        | 12,98          | 128,00         | 9,97           | 129,00         | 6,92           | -1,00                          | 1,00        | -           | 99,22              | 100,78     | 100,00     |
| Відрахування на соціальні заходи        | 34,00         | 3,42           | 62,00          | 4,83           | 44,00          | 2,36           | 28,00                          | -18,00      | 10,00       | 182,35             | 70,97      | 129,41     |
| Амортизація                             | 66,00         | 6,64           | 60,00          | 4,67           | 55,00          | 2,95           | -6,00                          | -5,00       | -11,00      | 90,91              | 91,67      | 83,33      |
| Інші витрати                            | 471,00        | 47,38          | 625,00         | 48,68          | 952,00         | 51,05          | 154,00                         | 327,00      | 481,00      | 132,70             | 152,32     | 202,12     |
| Сума витрат                             | 994,00        | 100,0          | 1284,0         | 100,0          | 1865,0         | 100,0          | 290,00                         | 581,00      | 871,00      | 129,18             | 145,25     | 187,63     |
| Дохід від реалізації продукції (послуг) | 1250,00       | -              | 1671,0         | -              | 2268,0         | -              | 421,00                         | 597,00      | 1018,00     | 133,68             | 135,73     | 181,44     |
| Рівень витрат, %                        | 79,52         | -              | 76,84          | -              | 82,23          | -              | -2,7                           | 5,4         | 2,7         | -                  | -          | -          |
| Витратовіддача, тис.грн.                | 1,25          | -              | 1,30           | -              | 1,15           | -              | 1,45                           | 1,02        | 1,17        | -                  | -          | -          |

В 2016 рік відмічається підвищення витратовіддачі ресторану «Chicken Kyiv» - у 3 рази в порівнянні з 2015 роком, що є наслідком зниження рівня витрат в цьому періоді. Проте, в 2017 році витратовіддача ресторану «Chicken Kyiv» знижується на 0,07 тис. грн. і становить 0,014 тис. грн., що на 82,79% нижче, ніж у 2016 році. Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до зростання загальної суми операційних витрат ресторану «Chicken Kyiv» на фоні збільшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність закладу і спричиняє підвищення рентабельності його діяльності.

Фінансові результати діяльності закладу характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток ресторану «Chicken Kyiv» отримує, головним чином, від реалізації власної продукції та купівельних товарів, а також від інших видів діяльності (табл. 2.6).



Прибуток закладу до оподаткування у 2016 році зростає на 80 тис. грн. або у 3,9 рази, а у 2017 році сума прибутку ресторану «Chicken Kyiv» знижується на 81 тис. грн., що вплинуло на аналогічну динаміку показників ефективності господарської діяльності закладу.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності господарської діяльності ресторану «Chicken Kyiv», Київ за 2015- 2017 роки, тис. грн.**

| Показники   | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Абсолютне відхилення суми, тис.грн. |             |             | Темп зміни, % |            |            |
|---|----------|----------|----------|-------------------------------------|-------------|-------------|---------------|------------|------------|
|   |          |          |          | 2016 - 2015                         | 2017 - 2016 | 2017 - 2015 | 2016/ 2015    | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Дохід від реалізації тис.грн.                             | 1250,00  | 1671,0   | 2268,0   | 421,00                              | 597,00      | 1018,00     | 133,68        | 135,73     | 181,44     |
| Прибуток до оподаткування тис.грн.                        | 21,00    | 81,00    | 20,25    | 60,00                               | -60,75      | -0,75       | 385,71        | 25,00      | 96,43      |
| Середньоспискова чисельність працівників ресторану чол.   | 42,00    | 42,00    | 47,00    | -                                   | 5,00        | 5,00        | 100,00        | 111,9      | 111,9      |
| Чисельність робітників виробництва чол.                   | 28,00    | 28,00    | 32,00    | -                                   | 4,00        | 4,00        | 100,00        | 114,28     | 114,28     |
| Вартість основних засобів тис.грн.                        | 2582,00  | 2522,0   | 2467,0   | -60,00                              | -55,00      | -115,00     | 97,68         | 97,82      | 95,55      |
| Рентабельність діяльності %                               | 2,24     | 6,46     | 1,19     | 4,2                                 | -5,3        | -1,0        | -             | -          | -          |
| Рентабельність витрат %                                   | 2,82     | 8,41     | 1,45     | 5,6                                 | -7,0        | -1,4        | -             | -          | -          |
| Продуктивність праці працівників ресторану тис.грн./чол.  | 29,76    | 39,79    | 48,25    | 10,3                                | 8,46        | 18,49       | 133,7         | 121,26     | 162,13     |
| Продуктивність праці робітників виробництва тис.грн./чол. | 20,04    | 30,61    | 36,5     | 10,57                               | 5,89        | 16,1        | 152,74        | 119,24     | 182,14     |
| Середня заробітна плата на 1 працівника за рік грн.       | 26,8     | 27,04    | 25,10    | 0,96                                | -19,4       | -1,7        | 100,89        | -99,07     | -6,34      |
| Фондовіддача основних засобів                             | 0,48     | 0,66     | 0,92     | 0,2                                 | 0,3         | 0,4         | 136,86        | 138,75     | 189,90     |

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання фондівддачі (на 89,9%) та зниження фондоємності основних засобів (на 47,34%) ресторану «Chicken Kyiv», що пов'язано з перебільшенням темпів росту доходу від реалізації над темпами зростання вартості основних засобів і свідчить про підвищення ефективності їх використання.

Таким чином, за 2015-2017 роки фінансово-господарська діяльність ресторану «Chicken Kyiv» є рентабельною і достатньо ефективною, що дає змогу

удосконалювати якість обслуговування в ресторані за рахунок заходів, обґрунтованих у розділі 3 даної роботи.

## **2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії позиціонування послуг ресторану**

Аналіз ефективності діючої стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» передбачає дослідження різних складових комплексної ресторанної послуги. На сьогодні актуальним є презентація комплексної ресторанної послуги в різних інформаційних ресурсах.

З метою кращого задоволення потреб споживачів комплексної ресторанної послуги необхідно дослідити їх реакцію на ті чи інші її складові, виявити недоліки і негативні тенденції та обґрунтувати рекомендації для нових напрямів удосконалення продуктової політики ресторану «Chicken Kyiv». Продуктова політика ресторану «Chicken Kyiv» в 2015-2017 роках була спрямована на досягнення цілей по формуванню сталого сегменту ринку та його розширення.

Питаннями позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» займається комерційний відділ, який є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядкований безпосередньо головному менеджеру. У його складі працюють маркетологи. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ресторані, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку та відображено на рис. 2.2.

Отже, основу стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану. Досліджуване підприємство спеціалізується на стравах з курки та авторських стравах та виготовленні холодних закусок, перших та других страв, солодких страв, борошняних виробів та напоїв.



*Рис. 2.2. Циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ресторані «Chicken Kuiv», м. Київ*

Асортиментна структура продукції ресторану «Chicken Kuiv» представлена в таблиці 2.7. В асортименті ресторану «Chicken Kuiv» закуски в загальній кількості даного асортименту становлять 30,11%. Групи холодних та гарячих закусок представлені широким асортиментом. До складу холодних входять курячі та рибні страви, різноманітні салати, овочеві страви, закуски з сиру; до складу гарячих — страви з риби, курятини, овочів та грибів.

Частка холодних закусок від загальної кількості не дуже велика, та становить 19%. За питомою вагою в групі холодних закусок переважають рибні страви (32%), але відсутні супи-пюре та молочні супи тощо. Салати в меню ресторану «Chicken Kuiv» склали 19%. Група других страв в загальному обсязі займає перше місце. Її відсоток складає 40%. Серед них найбільш широко представлені страви з курятини, та риби. Окремою групою в меню підприємства є фірмові страви, 6 позицій, або 8% від загальної кількості позицій. Солодкі страви - це страви зі свіжих плодів та ягід (9 позицій, або 12%). Гарячі напої в

загальній кількості страв займають 15% (11 позицій). Вони досить широко представлені напоями з трав, плодів, різних чаїв, у тому числі елітних сортів, кава представлена в невеликому асортименті (4 позиції або 5%).

Таблиця 2.7

**Асортимент структури продукції ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ  
у 2017 році**

| Страви                       | Кількість найменувань | Питома вага, %              |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
|                              |                       | в загальній кількості страв |
| 1. Холодні закуски, в т.ч.:  | 14                    | 19                          |
| - рибні                      | 6                     | 8                           |
| - з курятини                 | 5                     | 7                           |
| - овочеві                    | 3                     | 4                           |
| Салати в т. ч.:              | 14                    | 19                          |
| - м'ясні та овочеві          | 14                    | 19                          |
| 2. Гарячі закуски            | 9                     | 12                          |
| - з риби                     | 2                     | 3                           |
| - з курятини                 | 7                     | 9                           |
| 3. Другі страви, в т.ч.:     | 30                    | 40                          |
| - рибні                      | 6                     | 8                           |
| - з курятини                 | 8                     | 11                          |
| - м'ясні                     | 8                     | 11                          |
| - з птиці                    | 6                     | 8                           |
| - овочеві                    | 2                     | 3                           |
| 4. Фірмові страви, в т. ч. : | 6                     | 8                           |
| - овочеві                    | 4                     | 5                           |
| - круп'яні                   | 2                     | 3                           |
| 5. Солодкі страви            | 9                     | 12                          |
| 6. Гарячі напої, в т.ч.:     | 11                    | 15                          |
| - чай                        | 7                     | 9                           |
| - кава                       | 4                     | 5                           |
| <b>Разом</b>                 | <b>75</b>             | <b>100</b>                  |

Крім продукції власного виробництва ресторану «Chicken Kyiv» реалізує купівельні товари. Вони представлені споживачам окремо від основного меню. Асортимент купівельних товарів представлений в основному алкогольними та безалкогольними напоями, крім того до його складу входять тютюнові та солодкі вироби. Асортимент купівельних товарів ресторану представлено в табл. 2.8. З них найбільша кількість – 10 позицій (18%) кон'яки та віскі, другі по кількості – тютюнові вироби (10 позицій або 16%). Серед алкогольних напоїв в асортименті горілка – 7 позицій (12%). Асортимент соків, мінеральної та солодкої води (7

позицій, або 12%). Слід також приділити увагу великому асортименту різних коктейлів (11 найменувань).

Таблиця 2.8

**Асортиментна структура купівельних товарів  
ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ в 2017 році**

| Назва товару        | Кількість найменувань | Питома вага в загальній кількості, % |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Горілка          | 7                     | 12                                   |
| 2. Коньяк та віскі  | 10                    | 18                                   |
| 3. Лікери           | 7                     | 12                                   |
| 4. Міцні коктейлі   | 6                     | 10                                   |
| 5. Неміцні коктейлі | 6                     | 10                                   |
| 6. Вино та портвейн | 5                     | 8                                    |
| 7. Соки, води       | 7                     | 12                                   |
| 8. Тютюнові вироби  | 9                     | 16                                   |
| Разом               | 57                    | 100                                  |

Основними структурними елементами ресторану «Chicken Kyiv» є такі підсистеми або системи нижчого рівня: виробнича, обслуговуюча, забезпечуюча, система управління.

Виробництво кулінарної продукції поряд з її реалізацією та організацією споживання належить до основних функцій закладів ресторанного господарства.

У процесі виробництва продовольча сировина та напівфабрикати за допомогою факторів виробництва – матеріальних та трудових ресурсів, піддається кулінарній обробці і перетворюється у товарну продукцію з новими споживчими якостями – готові для споживання страви та кулінарні вироби.

Для оцінки рівня виробництва проаналізуємо організацію виробничих процесів ресторану «Chicken Kyiv».

У складі ресторану «Chicken Kyiv» є різні цехи, які діляться на: заготівельні (м'ясний, рибний, овочевий) і доготівельні (гарячий, холодний), спеціалізовані (кондитерський, борошняний). Складу для зберігання великої кількості продуктів не має, тому закупівля продуктів здійснюється у відповідності до замовлення та меню на тиждень.

В заготівельних цехах проводять обробку м'яса, риби, птиці, овочів і виготовляють напівфабрикати для постачання їх до гарячого цеху.

Виробнича програма заготівельних цехів складається на основі виробничої програми доготівельних цехів і підприємства в цілому з урахуванням асортименту реалізуємих страв.

Всі цехи розміщені єдиним блоком і мають безпосередній зв'язок зі складською групою приміщень і доготівельними цехами.

М'ясний цех призначений для переробки і виготовлення напівфабрикатів з м'яса крупної рогатої худоби, свинини, птиці, тому робочі місця тут організовані для таких технологічних ліній:

- лінія виробництва м'ясних напівфабрикатів;
- лінія обробки риби;
- лінія обробки птиці та субпродуктів.

Всі робочі місця м'ясного цеху забезпечені необхідним обладнанням і інвентарем. Велике значення для раціональної організації технологічного процесу в овочевому цеху має вірне розміщення обладнання. Адже від розміщення обладнання залежить продуктивність праці кухаря, якість переробляємої сировини.

Гарячий цех призначений для виробництва готових страв і напівфабрикатів високого ступеня готовності, включаючи готові охолоджені страви і кулінарні вироби із напівфабрикатів. Цей цех зв'язано зі всіма виробничими і торгівельними приміщеннями, тому він розміщений поблизу холодного цеху, роздаточної і приміщенням для миття посуду. Досліджений гарячий цех працює в дві зміни. Якість роботи гарячого цеху багато в чому залежить від правильної організації робочих місць, від обладнання їх устаткуванням, посудом та інвентарем.

Для безпечності роботи в гарячому цеху робітники кухні у перші дні роботи вивчають правила експлуатації теплового та механічного устаткування і отримують практичний інструктаж у завідуючого виробництвом. Підлога в цеху відповідає всім нормам санітарних вимог та безпеки, вона є рівною, без виступів, не слизька. Температура в цеху не перевищує 26 °С. У кожному приміщенні обов'язково знаходиться аптечка з набором медикаментів.

Холодний цех призначений для випуску широкого асортименту виробів: бутербродів, холодних страв і закусок, солодких страв, холодних супів та напоїв. Кількість поварів визначається потужністю підприємства. Асортимент страв і закусок вимагає високої кваліфікації робітників. Холодний цех розміщений таким чином, що досягається найкоротший зв'язок з гарячим цехом, де проводять теплову обробку продуктів для наступного приготування холодних страв. Таке ж зручне сполучення є з роздачею і мийною столового посуду.

Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня.

Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують також різноманітний інвентар: вилки, ножі, посуд і форми.

Треба зазначити, що при розміщенні обладнання в приміщеннях, на підприємстві виходили з міркувань раціональності та зручності, однак все ж таки не все обладнання розміщене зручно для персоналу. Цьому перешкоджало, по-перше, брак площі приміщень в цехах, по-друге, це відсутність необхідних комунікацій у приміщеннях (і неможливість їх підведення, через конструктивні особливості будинку), по третє, необхідність суворого дотримання протипожежних та санітарних норм, а також інші фактори, що також впливають на розміщення обладнання у цехах ресторану. Виробництво повністю забезпечено технологічним обладнанням. Використовуються плити, фритюрниця, гриль та інше теплове і механічне устаткування. Для зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції виробнича система забезпечена холодильним устаткуванням.

В ресторані «Chicken Kyiv» серійне виробництво продукції із застосуванням партійного методу. Напівфабрикати виготовлюються партіями відповідно до попиту споживачів, який залежить від сезону, часу. Доготовання та порціонування готової продукції здійснюється після замовлення.

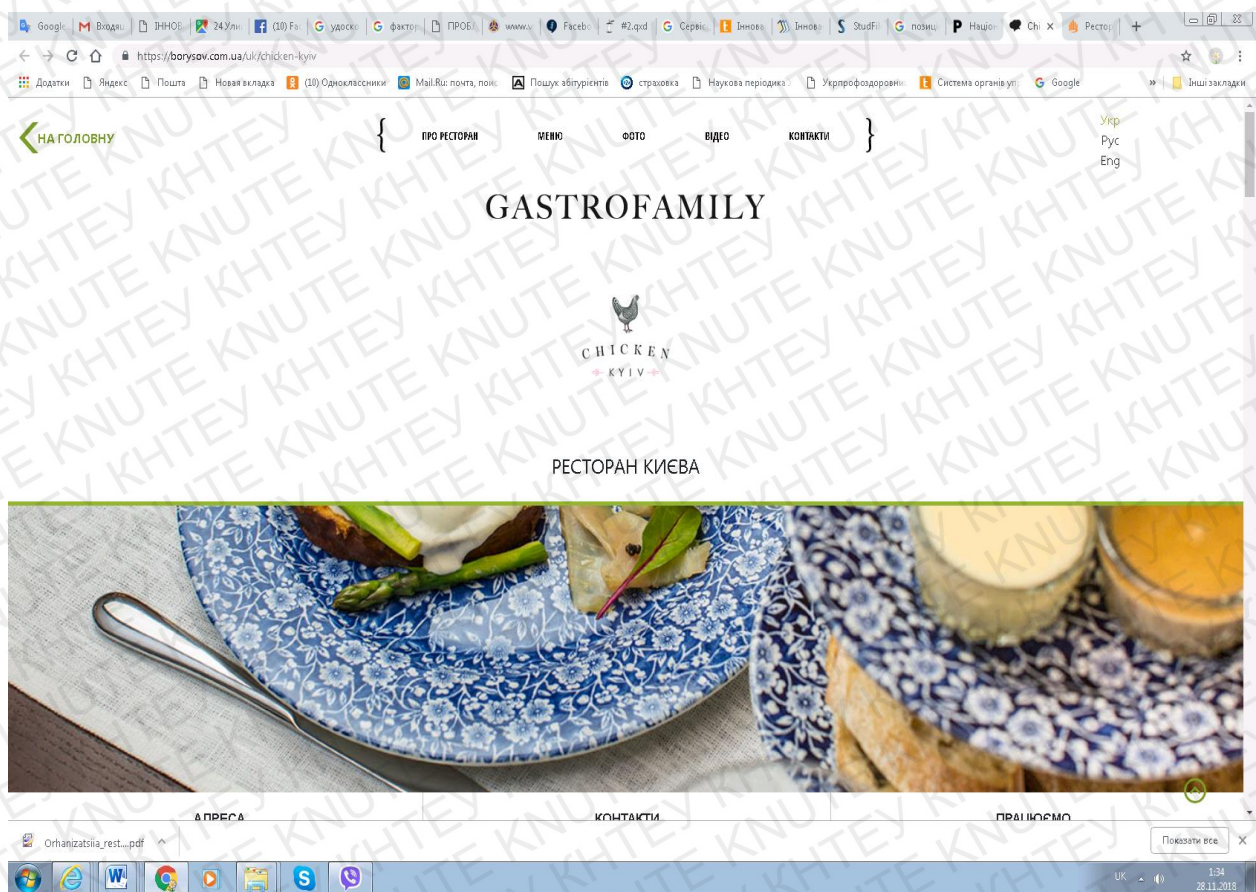
Оцінка ефективності стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Ці показники мають як кількісний, так і якісний вимір, при чому кількісний вимір не обов'язково є грошовим. Нефінансові показники ефективності стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» відображають, як змінились управлінські процеси, ефективність яких залежить від інформаційного забезпечення процесу управління, тому між ними та показниками попереднього рівня можливо встановити логічний зв'язок. Для оцінювання ефективності стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» використаємо як показники, що характеризують складність реалізації стратегії позиціонування, так і показники, за допомогою яких здійснено оцінювання тенденцій та стану зрілості стратегії позиціонування.

Основним інструментом позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», є власний Інтернет-сайт за адресою <https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv> (рис. 2.3.)

Сайт яскраво оформлений і має дев'ять опцій, що містять інформацію про меню, розважальні програми, особливості роботи торговельних залів, та контактну інформацію. Клієнти мають можливість забронювати через сторінку сайту столик, написати свій відгук та побажання щодо покращення роботи закладу. Ця інформація аналізується керівництвом підприємства, результати аналізу враховують у розробці наступних стратегічних заходів розвитку підприємства.

З метою розповсюдження інформації про послуги підприємства та охоплення більшої аудиторії потенційних споживачів, ресторан «Chicken Kyiv» створив сторінки у соціальних мережах Інтернет – Facebook та Instagram. Соціальні мережі відображають зв'язки між користувачами через різноманітні соціальні взаємовідносини, починаючи з випадкових знайомств і закінчуючи тісними родинними зв'язками. Сторінки з інформацією про ресторан можна знайти на відомих сайтах [/www.tripadvisor.ru/](http://www.tripadvisor.ru/), <https://tomato.ua/kyiv/restaurants/>, <https://www.the-village.com.ua/village/food/>, <https://reston.com.ua/topics/>.





*Рис. 2.3. Головна сторінка Інтернет-сайту ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ*

Ресторан формує комплексну ресторанну послугу, що включає асортимент додаткових послуг. Характеристика додаткових послуг серед споживачів представлено у таблиці 2.8.

Для споживачів ресторану «Chicken Kyiv» найвагоміше джерело інформації – знайомі, колеги, сусіди, члени родини та власний досвід. З погляду відвідувачів цього підприємства імідж закладу ресторанного господарства визначають якість обслуговування, комфортність, якість продукції, інтер'єр, смакові якості страв.

Більшість відвідувачів ресторану «Chicken Kyiv» – постійні клієнти і, практично 1-2 рази на тиждень відвідують заклад. Найбільше відвідувачів – у вечірній час, з другом (подругою) чи з компанією. Метою відвідування найчастіше є зустріч з другом (подругою), банкет з нагоди дня народження, Нового року та інших свят, ділова зустріч, вечеря, корпоративні вечірки, обід. Основними мотивами відвідування ресторану є спілкування, бажання розважитися, поїсти, підкреслити свій соціальний статус.

Таблиця 2.8

## Характеристика додаткових послуг, які пропонує ресторан «Chicken Kyiv»

| <i>Вид додаткової послуги</i>  | <i>Виконавець</i>   | <i>Характеристика додаткової послуги</i>  | <i>Вартість</i>                                   |
|--|---|---|---|
| Приготування страв по індивідуальному замовленню за рецептом споживача | Офіціант, кухарі  | Офіціант приймає замовлення, передає його на кухню. Подає до столу замовлену страву   | Сплачується вартість страви. Послуга безкоштовна  |
| Організація та проведення культурно-масових заходів                    | Керівник служби обслуговування, бригада офіціантів                                  | Керівник служби обслуговування приймає замовлення, обговорює зі споживачем організаційні умови, сценарій. Проводить інструктаж з офіціантами, підбирає виконавців культурно-масових заходів. Відпрацьовує сценарій. | Сплачується за спеціальним тарифом                |
| Виклик таксі   | Офіціант, адміністратор залу  | Надається протягом часу роботи торговельного залу ресторану. Офіціант приймає замовлення, передає його метрдотелю. Метрдотель телефонує у таксомоторне підприємство і здійснює замовлення.                          | Послуга безкоштовна                               |
| Подача цигарок та запальнички  | Офіціант  | Офіціант приймає замовлення, направляє до бару, отримує замовлення та надає споживачеві замовлені цигарки. Запальничку запалює і підносить до споживача для запалення цигарки                                       | Сплачується вартість цигарок. Послуга безкоштовна |
| Подача дитячого крісла   | Офіціант, адміністратор залу  | Офіціант, адміністратор залу подає дитяче крісло до столу   | Послуга безкоштовна                               |
| Пеленальний столик.  |   | Пеленальний столик знаходиться у жіночому санвузлі закладу  | Послуга безкоштовна                               |
| Подача живих квітів  | Офіціант  | Офіціант приймає замовлення та подає живі квіти споживачам.   | Сплачується вартість квітів. Послуга безкоштовна  |
| Сегмент для домашніх улюбленців  | Збільшена площа для столиків. Виділений сегмент для перебування домашніх улюбленців | Адміністратор допомагає розмістити домашніх улюбленців  | Послуга безкоштовна                               |

Значна кількість відвідувачів здійснили вибір під впливом росту популярності закладу ресторану «Chicken Kyiv», якісного обслуговування,

високої комфортності, доброзичливої атмосфери, смачної їжі, зручного місця розташування. Серед причин першого візиту до закладу клієнти назвали позитивні відгуки та цікавість.

Серед відвідувачів – більшість групи від 30 до 50 років, але досить значна кількість клієнтів і інших груп, це – приватні підприємці, керівники фірм, державні службовці, тобто особи з більш високим соціальним статусом, мають середні та високі доходи, референтною групою є члени сім'ї та друзі.

### **2.3. Визначення впливу чинників, що впливають на реалізацію стратегії позиціонування послуг ресторану**

Успішне функціонування ресторану «Chicken Kyiv» в конкурентному ринковому середовищі значною мірою визначається його потенціалом та ефективністю управління. У ринковій економіці суттєво змінилися акценти управління функціонуванням підприємства. Процеси управління підприємством ресторанного господарства в сучасних умовах значно ускладнилися ще й у зв'язку з необхідністю розв'язання багатьох соціально-економічних проблем, зумовлених економічними, політичними факторами, затяжною фінансовою кризою в країні. Це зумовлює потребу створення ефективної інформаційної системи — комплексу пов'язаних між собою елементів з приймання, накопичення, опрацювання, збереження, передавання інформації, здатної своєчасно забезпечити управління необхідними актуальними і достовірними даними в певній сфері функціонування підприємства.

На ефективність стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv» впливають фактори, які можна класифікувати з використанням ієрархічної системи, в якій вони представляються на трьох рівнях. Фактори першого рівня – це прості фактори, які не підлягають подальшому діленню. На другому і третьому рівнях – складні фактори, що втілюють в собі фактори попередніх рівнів. Класифікація факторів відбувається за наступною схемою: за основу класифікації береться ефективність функціонування інформаційної системи, яка

в свою чергу поділяється на фактори третього рівня, до яких належать людський фактор, технологічний, технічне забезпечення, інформаційні ресурси, управління і контроль, середовище. Ці фактори в свою чергу поділені на фактори другого рівня, і далі – першого.

Для дослідження використаємо ієрархічну модель факторів, що впливають на інформаційне забезпечення управління підприємством. Вагу кожного фактора визначено експертним методом з залученням працівників ресторану «Chicken Kyiv». Причому сумарна вага факторів, що входять до складу фактора наступного рівня дорівнює 100%. Перемножуючи ваги кожної гілки класифікаційної системи в долях між собою отримуємо загальну вагу фактора першого рівня, яка є ступенем впливу цього фактора серед всіх факторів першого рівня.

При переведенні їх у відсотки, їх сума дорівнює 100%. Для виявлення найбільш впливових факторів був проведений АВС-аналіз (Дод. Д).

Для його здійснення проводилося ранжирування факторів за їх вагою. На основі результатів ранжирування була побудована діаграма, в якій стовпчиками позначені фактори першого рівня у послідовності при якій зменшуються їх значення, а за допомогою графіка показані накоплені відсотки. Вага фактора позначається на вертикальній вісі зліва. На рисунку 2.4. зображені фактори, що впливають на ефективність роботи інформаційної системи після проведення ранжирування у відсотках. Першими представлені фактори, які найбільше впливають на функціонування системи, далі менш впливові, і так по убуттю. Фактори, які по значимості більш важливі, потребують втручання у першу чергу, а також у першу чергу необхідно усунути причини, що викликають ці фактори.

При проведенні АВС-аналізу фактори впливу об'єднуються в групи. В групу А попадають фактори, які потребують першочергового втручання для поліпшення інформаційного забезпечення управління рестораном «Chicken Kyiv».

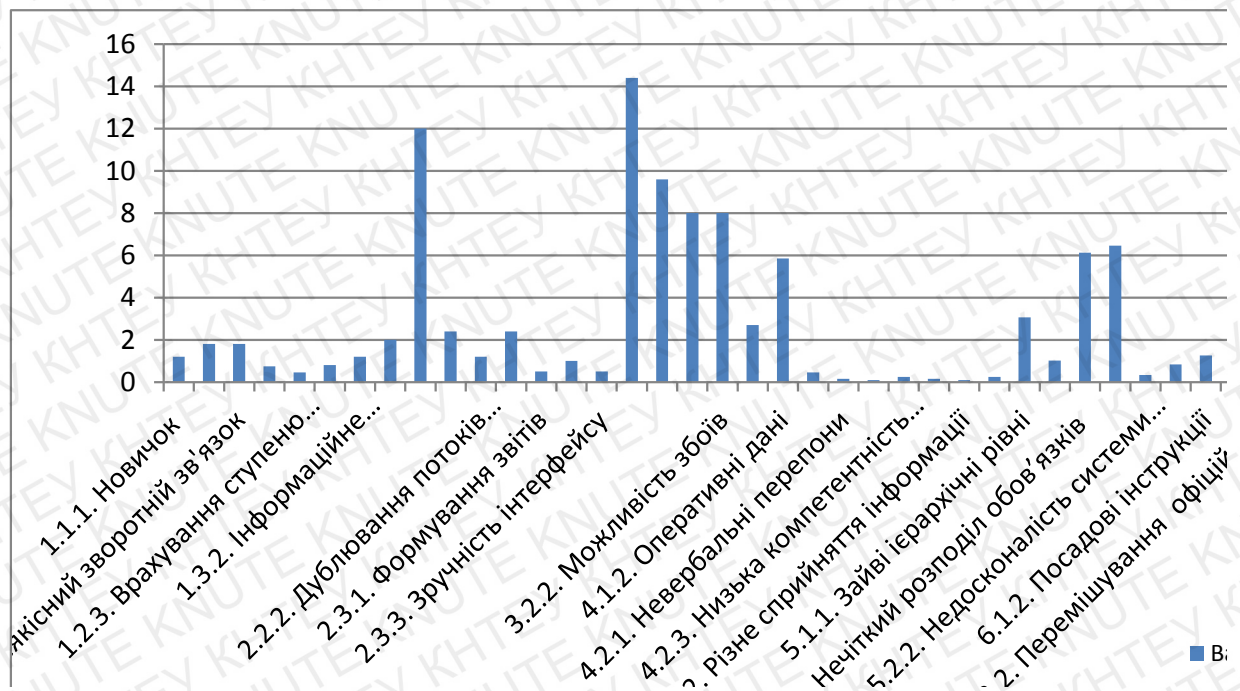


Рис. 2.4. Гістограма розподілу ваги впливу факторів на ефективність стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

В цю групу входять 20% факторів. Оскільки фактор може розглядатися тільки в цілому, то до групи А відносимо вісім найсуттєвіших для оцінки стратегії позиціонування послуг факторів. До них належать: недостатність персональних комп'ютерів, недостатність периферійних пристроїв, недостатня реакція системи (швидкодія), можливість збоїв обладнання, організаційні проблеми при виконанні документів, нечіткій розподіл обов'язків серед виконавців, нерівномірність надходження інформації.

У групу В попадають фактори середньої ваги, на які необхідно впливати з метою удосконалення роботи системи. До них належить 30% після групи А: зайва кількість ієрархічних рівнів, неякісна вхідна інформація, дублювання при виконанні одного документа декількома виконавцями одночасно, дублювання інформації в різних документах, відволікання виконавців, недосконалість системи підвищення кваліфікації, неякісний зворотний зв'язок, недосконалість посадових інструкцій, недостатність навичок роботи з комп'ютером, інформаційне перевантаження співробітників, дублювання потоків інформації при використанні паперового і електронного каналів зв'язку.

Групу С складають фактори, які не потребують першочергового втручання,

але для приведення системи до стану, який дозволяє ефективно її використовувати, необхідно впливати і на них. Це: недотримання норм керованості; недостатнє забезпечення цілісності даних; переважне застосування паперових документів; втома виконавців; семантичні бар'єри при комунікаціях; недосконалість системи створення документів; незручність інтерфейсу; одержувач інформації не пов'язує інформацію з положенням особи, яка її посилає; нерівномірність надходження інформації; слабкі внутрішні інформаційні потоки; неуважність працівників, проблеми у відносинах між співробітниками; спрощений погляд на інформацію; недосконала структура повідомлень; недосконалість системи збору пропозицій; невербальні перепони при передачі внутрішньої інформації; інформаційний шум із-за різниці в статусі; інформаційний шум із-за невміння слухати і різного сприйняття інформації.

Результати аналізу свідчать, що 20% проблем мають 70,43% впливу на ефективність інформаційного забезпечення, тоді як 30% проблем групи В – 21,02%.

Таким чином, в першу чергу потрібно вирішити такі найбільш вагомні проблеми: забезпечити новою комп'ютерною технікою та допоміжними пристроями спеціалістів у структурних підрозділах; усунути складність системи документообігу; за рахунок оновлення технічного та програмного забезпечення підвищити швидкість роботи системи та усунути можливість збоїв; вирішити організаційні питання при виконанні контрольних документів; функціонування локальних інформаційних систем, які призводять до нерівномірності надходження інформації.

Реалізація заходів удосконалення інформаційного забезпечення в ресторані «Chicken Kyiv» буде ефективною лише за умови їх комплексного впровадження. Після загальної оцінки впливу факторів необхідно звернути увагу на діяльність підприємства й виявити фактори позитивного впливу (можливостей) і негативного впливу (погроз) для цього використовуємо досить розповсюджений метод такий як SWOT – аналіз, що наведений у таблиці 2.9.

За результатами ситуативного аналізу видно, що ресторан «Chicken Kyiv»

має внутрішні сили й ресурсам для реалізації можливостей і протистояння погрозам. Такі внутрішні вади як маловпізнанність підприємства, та тиск великих конкурентів. Від них необхідно якнайскоріше позбавлятися.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

| Сильні сторони   | Можливості  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість послуг</li> <li>2. Висококваліфікована команда робітників</li> <li>3. Пропонування послуг, які відсутні у пропозиціях конкурентів</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення позицій меню.</li> <li>2. Невисокі ціни в порівнянні із конкурентами.</li> <li>3. Посилення реклами</li> </ol>                                     |
| Слабкі сторони   | Загрози   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кредиторська заборгованість</li> <li>2. Мала відомість через свою молодість</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воєнний стан.</li> <li>2. Зменшення купівельної спроможності.</li> <li>3. Збільшення конкурентного тиску.</li> <li>4. Збільшення податкових ставок</li> </ol> |

В доповнення до аналізу SWOT побудуємо матрицю McKinsey, що дозволить перевірити попередні результати та можливо доповнити їх. Для цього використаємо внутрішні та зовнішні найважливіші показники для ресторану «Chicken Kyiv». Спираючись на обрані параметри проведемо розрахунок для визначення координат та відповідностей з метою визначення положення організації у матриці McKinsey. Оцінки від 1 до 5 балів.

Таблиця 2.10

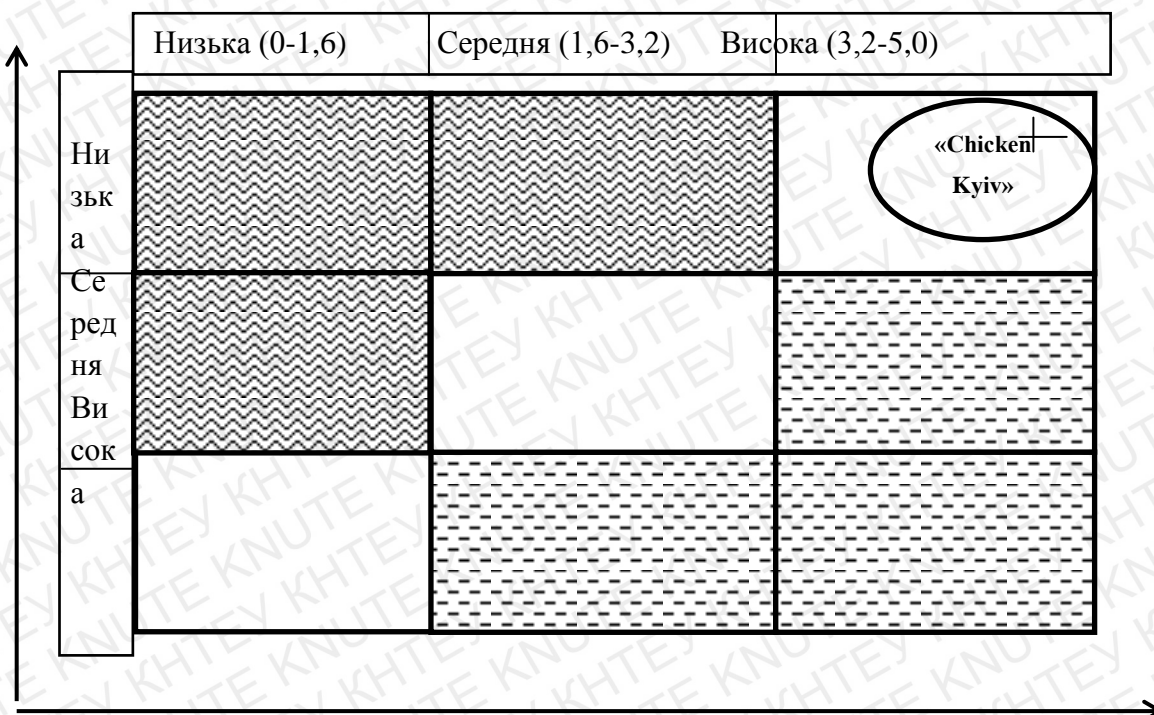
### Оцінка зовнішніх параметрів ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

| Зовнішній Y4,3                       |      |        |                |
|--------------------------------------|------|--------|----------------|
| Параметри                            | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
| 1. Темп росту ринку                  | 0,2  | 3      | 0,6            |
| 2. Динаміка цін                      | 0,3  | 5      | 1,5            |
| 3. Об'єм продаж                      | 0,25 | 5      | 1,25           |
| 4. Зміна кількості числа конкурентів | 0,1  | 5      | 0,5            |
| 5. Норма прибутку галузі             | 0,15 | 3      | 0,45           |

## Оцінка внутрішніх параметрів ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

| Внутрішній X4,35               |      |        |                |
|--------------------------------|------|--------|----------------|
| Параметри                      | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
| 1. Відносна доля ринку         | 0,25 | 3      | 0,75           |
| 2. Ріст долі ринку             | 0,3  | 5      | 1,5            |
| 3. Кваліфікація персоналу      | 0,1  | 5      | 0,5            |
| 4. Охоплення каналів розподілу | 0,15 | 4      | 0,6            |
| 5. Технологічні переваги       | 0,2  | 5      | 1              |

Виходячи з отриманих даних побудуємо матрицю (рис. 2.5.):



Привабливість галузі X (4,35); Y (4,3)

**Рис. 2.5. Матриця McKinsey для ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ**

Як видно із рисунку 2.5 ресторану «Chicken Kyiv» необхідно обирати стратегію вибіркового розвитку складових комплексної ресторанної послуги тобто спеціалізуватися на обмежених перевагах, шукати способи переборювання слабкі позиції.

Потенційними підприємствами - конкурентами ресторану «Chicken Kyiv» можна вважати ресторан «Мафія» та ресторан «Рукола», що знаходиться неподалік від локації ресторану «Chicken Kyiv». Порівняльну характеристику



конкурентів і досліджуваного підприємства ресторанного господарства відображено таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Характеристика конкурентів ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ**

| №  | Показники                               | «Chicken Kyiv»   | «Рукола»                              | «Мафія»                              |
|----|---|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1  | Тип                                     | ресторан   | ресторан                              | ресторан                             |
| 2  | Клас                                    | Люкс   | Вищий                                 | Люкс                                 |
| 3  | Кількість місць                         | 120  | 80                                    | 112                                  |
| 4  | Форма власності                         | Приватна   | Приватна                              | Приватна                             |
| 5  | Додаткові послуги                       | 9 видів  | 7 видів                               | 6 видів                              |
| 6  | Режим роботи                            | 11.00 – 23.00  | 12.00-23.00                           | 12.00-24.00                          |
| 7  | Метод обслуговування                    | офіціантами  | офіціантами                           | офіціанти                            |
| 8  | Професіоналізм обслуговуючого персоналу | без розряду, III – IV розряд                             | III – IV розряд                       | без розряду, III – IV розряд         |
| 9  | Зовнішній вигляд офіціантів             | Форменний одяг   | Форменний одяг                        | Фірменні футболки                    |
| 10 | Оздоблення та рівень подачі страв       | Високий  | Високий                               | Високий                              |
| 11 | Асортимент страв                        | 57 страви  | 86 страв                              | 63 страви                            |
| 12 | Інтер'єр залу                           | Стилізація квартири 80-х                                 | Класичний європейський                | Ренесанс                             |
| 13 | Спеціалізація виробництва               | Страви європейської, української кухні, авторські страви | Страви європейської, акцент на салати | Страви європейської, японської кухні |
| 14 | Рівень комфортності                     | Високий  | Високий                               | Високий                              |
| 15 | Середня чек, грн.                       | 590  | 600                                   | 700                                  |
| 16 | Середня кількість споживачів за день    | 255  | 280                                   | 300                                  |

Аналізуючи таблицю 2.12 зазначимо, що ресторан «Chicken Kyiv» має схожі позиції з ресторанами – сильні конкурентами, що створює серйозні конкурентні умови.

Для більш детального аналізу ресторанних послуг необхідно проаналізувати у порівнянні з послугою конкурентів. (табл. 2.13.). Для проведення порівняння нами було застосовано бальну систему – від 1 до 5 балів. У дослідженні взяли участь незалежні експерти, фахівці з ресторанного бізнесу та споживачі, всього 5 осіб.

З даних таблиці 2.13 видно, що, в порівнянні з конкуруючими підприємствами, що працюють на визначеному ринку послуг ресторанного господарства, ресторан «Chicken Kyiv» має дещо слабші позиції в організації безпеки гостей (3 бали). Якість страв та напоїв експерти оцінили у 4,5 бали, що на 0,5 бали вище ніж у конкурентів.

Нижчу оцінку на 1 бал (3 бали) ніж у конкурентів експерти оцінили рівень оснащення апаратурою та технікою. З позитивних характеристик, у ресторані високу оцінку отримала швидкість обслуговування. Однак компетентність персоналу на 0,5 бала нижча ніж у ресторані «Рукола».

Таблиця 2.13

**Порівняння якості комплексного ресторанного продукту ресторану «Chicken Kyiv» та його конкурентів, м. Київ**

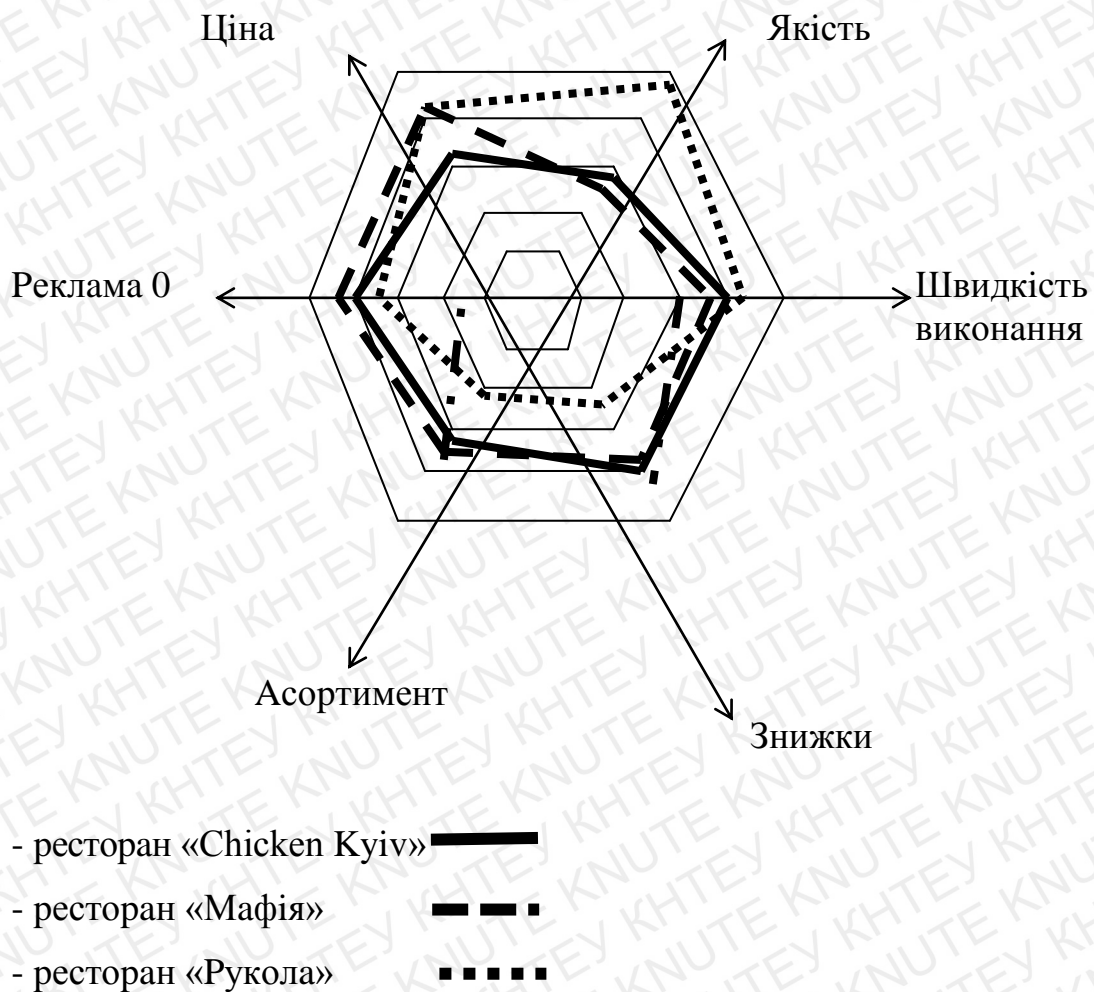
|     | Критерії                                | Конкуренти |          | Ресторан «Chicken Kyiv» |
|-----|---|------------|----------|-------------------------|
|     |   | «Мафія»    | «Рукола» |                         |
| 1.  | Асортимент страв та напоїв              | 5          | 4,5      | 4,5                     |
| 2.  | Якість страв та напоїв                  | 4          | 4        | 4,5                     |
| 3.  | Набір додаткових послуг                 | 4,5        | 4        | 4                       |
| 4.  | Компетентність персоналу                | 4          | 4,5      | 4                       |
| 5.  | Швидкість обслуговування                | 4,5        | 4        | 5                       |
| 6.  | Безпека                                 | 5          | 5        | 3                       |
| 7.  | Стан приміщень                          | 4          | 4        | 4                       |
| 8.  | Рівень оснащення апаратурою та технікою | 4,5        | 5        | 3                       |
| 9.  | Ступінь ізольованості приміщень         | 4          | 4        | 3                       |
| 10. | Загальна атмосфера в залах              | 4,5        | 3,5      | 4,5                     |

Якщо порівнювати ресторан з рестораном «Мафія», то за виключенням тих аспектів діяльності, які однакові в обох підприємств, ресторан «Chicken Kyiv» поступається йому по умовах для розваг та асортименту додаткових послуг.

На основі отриманих оцінок побудуємо «радар конкурентоспроможності»

підприємства. (рис. 2.6). Із рисунку 2.6 можна побачити, що рівень ціни у ресторані «Chicken Kyiv» найменший.

Якість послуг та швидкість виконання найкраща у ресторан «Chicken Kyiv», але у цього підприємства практично відсутня система знижок та рекламна діяльність. Найширший асортимент послуг надає ресторан «Chicken Kyiv» займає середні позиції по всім факторам, але особливу увагу слід приділити якості послуг.



*Рис. 2.6. Радари конкурентоспроможності підприємств середовища ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ*

Отже, послуги ресторану «Chicken Kyiv» займають впевнені конкурентні позиції, та зважаючи на «молодість» підприємства є перспектива посилювати конкурентний вплив на ринку.

## Висновки до розділу 2

Практичне дослідження прикладних основ реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ дозволило зробити наступні висновки:

1. В міжнародній практиці в процесі діагностування закладів ресторанного господарства виділяють основні питання, які необхідно дослідити з метою об'єктивної характеристики стану закладу, що досліджується. Підприємство ресторанного господарства ФОП «Регайло О.З.» ресторан «Chicken Kyiv», розташоване у м. Києві. Виробничий процес у ресторані «Chicken Kyiv» відповідає встановленим нормам та нормативам. Виробництво страв відповідає технологіям, проводиться згідно з розробленими інженером-технологом технологічним каталогом та калькуляційним карткам.

2. За досліджуваний період 2015-2017 рр. дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис. грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін. Обороти по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Спостерігається позитивна тенденція до зростання фондівіддачі та зниження фондоємності основних засобів ресторану «Chicken Kyiv». Таким чином, за 2015-2017 роки фінансово-господарська діяльність ресторану «Chicken Kyiv» є рентабельною, що дає змогу удосконалювати якість обслуговування в ресторані за рахунок заходів, обґрунтованих у розділі 3 даної роботи.

3. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ресторані, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку. Основу стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану.

4. Оцінка ефективності стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Основним інструментом позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», є власний

Інтернет-сайт за адресою <https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv>. З метою розповсюдження інформації про послуги підприємства та охоплення більшої аудиторії потенційних споживачів, ресторан «Chicken Kyiv» створив сторінки у соціальних мережах Інтернет – Facebook та Instagram. Сторінки з інформацією про ресторан можна знайти на відомих сайтах [/www.tripadvisor.ru/](http://www.tripadvisor.ru/), <https://tomato.ua/kiev/restaurants/>, <https://www.the-village.com.ua/village/food/>, <https://reston.com.ua/topics/>.

5. Ресторан формує комплексну ресторанну послугу, що включає асортимент додаткових послуг. Значна кількість відвідувачів здійснили вибір під впливом росту популярності закладу ресторану «Chicken Kyiv», якісного обслуговування, високої комфортності, доброзичливої атмосфери, смачної їжі, зручного місця розташування. При проведенні ABC-аналізу фактори впливу об'єднуються в групи. В групу А попадають фактори, які потребують першочергового втручання для поліпшення інформаційного забезпечення управління рестораном «Chicken Kyiv». В цю групу входять 20% факторів. Оскільки фактор може розглядатися тільки в цілому, то до групи А відносимо вісім найсуттєвіших для оцінки стратегії позиціонування послуг факторів.

6. За результатами ситуативного аналізу видно, що ресторан «Chicken Kyiv» має внутрішні сили й ресурсам для реалізації можливостей і протистояння погрозам. Такі внутрішні вади як маловпізнанність підприємства, та тиск великих конкурентів. Від них необхідно якнайскоріше позбавлятися. В доповнення до аналізу SWOT побудовано матрицю McKinsey, що дозволило перевірити попередні результати та можливо доповнити їх. Визначено, що ресторану необхідно обирати стратегію вибіркового розвитку складових комплексної ресторанної послуги тобто спеціалізуватися на обмежених перевагах, шукати способи переборювання слабкі позиції.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

#### 3.1. Напрями удосконалення стратегії позиціювання послуг ресторану

Ресторан «Chicken Kyiv» є одним із нових закладів ресторанного господарства у центрі міста Київ, і відчуває жорсткий тиск з боку конкурентів. Крім того, вимоги до обслуговування з боку споживчого ринку постійно зростають, форми та методи обслуговування в закладах ресторанного господарства удосконалюються. Тому питання пошуку нових напрямів розвитку підприємства та удосконалення стратегії позиціювання послуг ресторану «Chicken Kyiv» на ринку є важливим та актуальним.

Позиціювання послуг у світовій практиці часто трактують як формування іміджу підприємства на споживчому ринку. Для вирішення проблеми підвищення ефективності господарювання підприємств ресторанного господарства на засадах стратегії позиціювання послуг дієвим напрямком є створення їх позитивного, керованого іміджу.

В західних країнах дальнього і ближнього зарубіжжя з визнаною ринковою економікою дослідження у сфері іміджмейкінгу відіграють важливу роль, оскільки визначають напрямок розвитку підприємств в перспективі. В Україні вони набули значного поширення тільки з початком розбудови ринкових відносин. Але було б несправедливо стверджувати, що в нашій країні вони не проводилися взагалі: такі дослідження мали вузьку ідеологічну спрямованість і були закриті для широкого доступу громадськості. Розвиток ринкової економіки сприяв збільшенню підприємств ресторанного господарства, зацікавлених у правильному і дієвому формуванні власного іміджу за рахунок позиціювання ресторанних послуг. На фоні безлічі існуючих стратегій маркетингу, у тому числі і стратегії позиціювання, сьогодні ресторан «Chicken Kyiv» потребує формування

синтетичного, вірогідного, яскравого, конкретного, і саме головне - стійкого іміджу як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Отже, на нашу думку, призначенням заходів іміджмейкінгу має стати нецінова конкуренція, метою якої є формування керованого іміджу як його послуг, так і самого підприємства. Такі заходи мають складатися не зі штучних (що сприймаються клієнтами як випадкові), а з системи взаємоузгоджених акцій, спрямованих на дійсних і потенційних клієнтів, партнерів і владу.

Категорія іміджу підприємства є багатогранною, він має формуватися на засадах урахування таких особливостей, як:

- якість послуг;
- упровадження інновацій;
- турбота про споживача;
- соціальна відповідальність;
- розуміння ролі підприємства в суспільстві та етичних норм;
- виробнича інфраструктура підприємства;
- система комунікацій (реклама, PR-акції, презентації, виставки-ярмарки тощо).

Формування позитивного іміджу підприємств на відповідних ринках згідно із зазначеними складовими слід здійснювати завдяки розробці відповідних стратегій на різних ланках управління підприємством (рис. 3.1.).

Цей процес слід почати з опрацювання комунікацій, тобто серед багатьох засобів комунікацій необхідно обрати ті, що, на думку фахівців, сприятимуть привертанню уваги потенційних споживачів. На основі обраних комунікацій ресторану «Chicken Kyiv» слід обрати технологію комунікацій – слоган, текст – характеристику, звернення, художнє оформлення, музичний супровід тощо. .

Але визначальною рисою у становленні позитивного іміджу підприємства на ринку повинна стати розробка та реалізація образу підприємства для адекватного сприйняття її споживачами, в якому вирішальну роль відіграє такий засіб, як *PR* (зв'язки із громадськістю), під яким слід розуміти функцію управління, покликану формувати позитивне ставлення спільноти, ідентифікувати політику і дії підприємства стосовно до громадських інтересів і

виконувати програму діяльності, спрямовану на досягнення розуміння і сприйняття.

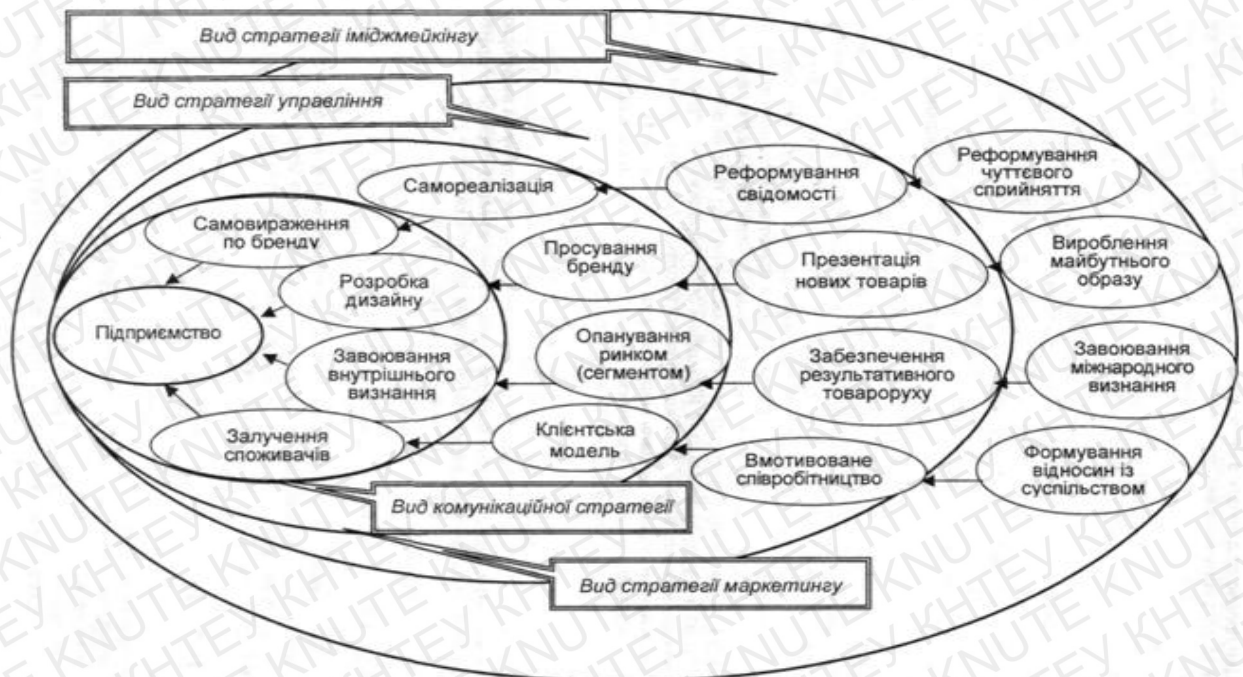


Рис. 3.1. Концепція формування іміджу ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ на визначеному ринку

Формування іміджу вбирає в себе усі наявні елементи *PR*, але базовим все ж є позиціонування ресторану «Chicken Kyiv». Під *позиціонуванням* в цьому аспекті слід розуміти створення і підтримку зрозумілого іміджу, тобто роз'яснення споживачам важливості свого існування.

Підприємства ресторанного господарства належать до того класу суб'єктів підприємницької діяльності, рейтинг яких в однаковій мірі залежить як від іміджу, так і від якості наданих послуг, їх успіх на ринку залежить не тільки від того, які послуги вони продають, але і від того, як вони це роблять.

Метою функціонування ресторану «Chicken Kyiv» стає збільшення обсягу продажів при одночасному створенні позитивного іміджу і поліпшенні якості продукції (що органічно вписується в нескінченний перелік завдань маркетингу на підприємстві). Тому запропонована концепція формування позитивного іміджу підприємства дещо відрізняється від всіх відомих стратегій маркетингового управління підприємством.



Для ресторану «Chicken Kyiv» важливим є набір прийомів щодо формування іміджу і може змінюватися, адже різниця в складності поставлених завдань визначає розбіжності в методах іміджмейкінгу і каналах впливу на аудиторію, основними з яких вважають усне повідомлення, наочну агітацію, періодичні друковані видання, телебачення і радіо.

Вважаємо, що найефективнішими методами іміджмейкінгу для ресторану «Chicken Kyiv» є:

1) приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів. Ефект цього методу заснований на психологічному впливі, коли людина несвідомо засвоює емоційний стан групи споживачів або авторитетної для неї особи;

2) застосування стратегії позиціювання, яка заснована на:

- пропозиції здійснити споживачу знайому йому дію купівлі і споживання, пов'язану з необхідною підприємству реакцією;

- пропозиції широкого діапазону послуг на вибір, при якій не обговорюється можливість відмови;

- ситуації, коли споживачів ставлять перед дилемою вибору, пропонуючи докази «за» і «проти», тим самим роблячи об'єкт купівлі звичним і вкрай потрібним;

3) зміна неефективних каналів сприйняття на ефективні з урахуванням Правила Дж. Ф. Енджела, в якому проголошується, що орієнтовно людина запам'ятовує 10% того, що читала, 20% того, що чула, 30% того, що бачила, 50% того, що чула і бачила, 70% того, про що сама розповіла, 90% того, що сама зробила;

4) натяк споживачу на необхідність придбання саме послуги ресторану «Chicken Kyiv», враховуючи Правило І. В. Альошиної, в якому наголошується, що краще запам'ятовуються ще не закінчені людиною дії і забуваються закінчені. Користуючись цим ефектом впливу на споживача, можна взяти такі заходи, як:

- натяк для осмислення споживачем сприйнятого повідомлення за допомогою власних слів та уявлень в межах сформованих стереотипів;

- «прорив» клієнта до змісту за рахунок перекладу навмисно ускладненого повідомлення на доступну мову.

Секрет успіху підприємства на ринку полягає далеко не в кількості рекламних повідомлень у засобах масової інформації, а в правильності концепції розвитку зв'язків із громадськістю. Якою б непередбачуваною не була реакція суспільства в період формування враження від підприємства на ринку, керівна система обов'язково повинна підпорядковуватися єдиній концепції логіки. На практиці часто плутають PR і рекламу, надаючи їм однакового значення. Але реклама є лише частиною загальної стратегії підприємства щодо позиціонування ресторанних послуг. Відтак, PR - це стратегія, а реклама - це тактика успіху. Таким чином, PR-акції мають велике значення для ресторану «Chicken Kyiv»: їх продуманість визначає успішне позиціонування з метою подальшого підвищення репутації суб'єкта.

Сильний і стійкий імідж може надати суттєву перевагу, особливо коли ресторану «Chicken Kyiv» незначно відрізняється на ринку від конкурентів. Показово, що сформований позитивний імідж підприємства є запорукою не тільки миттєвого успіху, а й далекоглядних перспектив.

Завдяки сформованому стійкому іміджу підприємства в ієрархічному ринковому середовищі можливою стає оцінка конкурентоспроможності тих галузей і регіонів, до яких воно належить. Таким чином, запропонована концепція становлення позитивного іміджу ресторану «Chicken Kyiv» в структурованому ринковому середовищі сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Саме тому сьогодні вкрай важливо упроваджувати маркетинговий механізм формування іміджу підприємства завдяки стратегії позиціонування, для чого створено всі необхідні передумови.

Формування та реалізація напрямів стратегії позиціонування для ресторану «Chicken Kyiv» залежить від конкретної ситуації, в якій він знаходиться, зокрема від того, як керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують і т. Д.

У загальному вигляді стратегія позиціонування послуг - це генеральний напрямок дії організації, проходження якого в довгостроковій перспективі повинно привести ресторан «Chicken Kyiv» до поставленої мети. Таке розуміння стратегії позиціонування послуг справедливо тільки при розгляді її на верхньому рівні управління. Для нижчого рівня в організаційній ієрархії стратегія позиціонування послуг верхнього рівня перетворюється в мету (хоча для більш високого рівня вона була засобом).

До загальних умов, що визначають позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» віднесемо:

- о загальне насичення і стагнацію ринку;
- о підвищення рівня вимог споживачів до якості послуг - зростання "витонченості" попиту;
- о значне поліпшення технічних і організаційних можливостей виробництва.

Серед приватних умов можуть бути названі:

- о наростаюча диференціація бажань споживачів; звідси різке зростання асортименту послуг;
- о переорієнтовка споживчих цінностей;
- о зростання рекламних витрат у зв'язку з активізацією конкурентів;
- о скорочення чисельності населення;
- о відчутність міжнародної конкуренції, особливо у зв'язку зі появою представників іноземних ресторанних мереж;
- о зростання концентрації ринкової влади та монополізації.

В зв'язку з цим пропонуємо розглянути кілька стратегічних напрямів позиціонування послуг ресторан «Chicken Kyiv»:

1. *Стратегія постійного наступу*, яка ґрунтується на тому, що краща оборона - це наступ. Агресивно налаштовані підприємства намагаються бути першими у створенні значних конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) і завойовують солідність. Підприємства ресторанного господарства, орієнтовані на низькі витрати, слідує цій тактиці агресивно, а інші ресторани, що орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування

своєї продукції. Ключем до постійного наступу є безперервне вдосконалення та інновації. Робота над тим, щоб першим запропонувати нову послугу, отримати хороші показники, удосконалювати якість, поліпшити обслуговування покупців, допомагає не тільки уникнути небезпеки, а й змушує суперників оборонятися щосили.

2. *Стратегія оборони і зміцнення* полягає в тому, щоб утруднити доступ на ринок нових фірм, а претендентам на лідерство, конкурентної фірмі - вистояти, зміцнити позиції. Завдання міцної оборони - утримання існуючої частки ринку, зміцнення існуючого становища на ринку, захист наявних у ресторана «Chicken Kyiv» конкурентних переваг, так як він бажає піддаватися ризику застосування антимонопольних заходів. Вона також ідеально підійде для ситуацій, коли ресторан «Chicken Kyiv» хоче найбільш вигідно використовувати своє нинішнє становище для отримання максимального прибутку.

3. *Стратегія лідера* щодо підприємств, наступних за ним полягає у використанні конкурентного тиску на підприємства ресторанного господарства, які не є лідерами, у прагненні перетворити їх на слухняних послідовників, а не конкурентів. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли дрібні конкуренти знижують ціни або вживають інші наступальні дії, що представляють пряму загрозу його становищу. Відповідні дії лідера можуть включати в себе швидке зниження цін; пропозиція кращих умов споживачам.

4. *Стратегія вакантної ніші* означає концентрацію уваги на споживачах, проігнорованих або непомічених іншими підприємствами ресторанного господарства. Ідеальна вакантна ніша повинна володіти значною ємністю для отримання прибутку, можливостями зростання, відповідати потенціалу ресторану «Chicken Kyiv» і бути за межами інтересів лідера.

5. *Стратегія фахівця.* Компанія, що спеціалізується на певних продуктах, товарах і послугах, спрямовує свої конкурентні зусилля на один ринковий сегмент, визначає спосіб, використання якого може задовольнити групу споживачів з особливими потребами.

Цілями в даному випадку є: створення конкурентних переваг за рахунок унікальності асортименту послуг (столики для інвалідів, спеціально обладанні санвузли тощо); високий рівень спеціальних послуг.

6. *Стратегія "У нас краще, ніж у них"*. Даний підхід базується на диференціації та орієнтації на виробництво (продаж) чудових елітних або унікальних послуг та їх високій якості. Маркетингові зусилля тут необхідно направити на споживачів, які надають великого значення якості послуг. Престижна якість, рідкісні нові властивості і / або тісний зв'язок з покупцями і клієнтами для отримання від них інформації, необхідної для подальшого вдосконалення товару, - все це супроводжує підхід «над якісного» обслуговування.

7. *Стратегія характерного іміджу*. Підприємства ресторанного господарства створюють собі репутацію фірми, що пропонує послуги за найнижчими цінами але високої якості; творчо підходять до розробки реклами.

Позиційні стратегії ресторану «Chicken Kyiv» повинні ґрунтуватись на основі об'єктивного співвіднесення даних минулих періодів, її справжнього стану та стратегії розвитку ринкових процесів.

Вибираючи позицію і визначаючи послідовність кроків, ресторан «Chicken Kyiv» повинен орієнтуватися на розвиток ринку. Відзначимо, що розвиток - це постійний рух, постійна зміна, і, отже, кожне прийняте керівництвом фірми рішення не є догмою. Тому при складанні стратегічних планів потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках управління маркетингом допомогою, з одного боку, постійного відстеження та фіксації змін, викликаних розвитком ринку і підприємства, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків елементів структурної організації ресторану «Chicken Kyiv» взагалі та управління маркетингом, зокрема.

Незалежно від того, якої стратегії буде дотримуватись ресторан «Chicken Kyiv», він повинен швидко адаптуватися до швидко мінливих умов конкурентної боротьби і створенню додаткових переваг, які усвідомлюються споживачами.

### 3.2. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану

Метою заходів з реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» є удосконалення якості обслуговування та збільшення чисельності споживачів, що користуються послугами закладу. Як зазначалося вище, заклад використовує індивідуальну форму обслуговування споживачів офіціантами та бригадну форму обслуговування офіціантами святкових заходів.

Дослідження показало, що наявні значні резерви для збільшення чисельності споживачів, що можуть користуватися послугами закладу.

Можливі наступні напрями по удосконалення стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями по удосконалення стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ

1. *Підвищення ефективності рекламної діяльності.* Ресторан «Chicken Kyiv», має чітко визначену ринкову позицію, орієнтовану на надання послуг клієнтам з високим та середнім рівнем доходу – іноземцям та громадянам України. Відвідувати підприємство престижно, бо останнім часом гість іде в ресторан не просто поїсти, а гість йде за відмінним обслуговуванням та смачною і гарно поданою стравою. В той же час, заклад недостатньо працює у напрямку маркетингу та реклами. З цією метою пропоную провести маркетингове дослідження з метою визначення пріоритетів споживачів у виборі ними саме ресторану «Chicken Kyiv», загальних критеріїв вибору закладу ресторанного

господарства. Результати маркетингового дослідження мають стати основою для рекламної компанії. На нашу думку, доцільні такі маркетингові заходи:

- бронювання місць через мережу Інтернет;
- розповсюдження інформації про ресторан в літаках міжнародного сполучення;
- іміджева реклама в засобах масової інформації – телебаченні, радіо, друкованих ЗМІ, Інтернеті;
- участь у тематичних галузевих конкурсах. Київський національний університет щорічно проводить міжнародний кулінарний конкурс «Best Cook Fest» Закладу потрібно приймати участь у таких конкурсах і обов'язково використовувати результати конкурсів у рекламних цілях.

2. *Підвищення якості послуг.* Ресторану «Chicken Kyiv», потрібно постійно удосконалювати форми та методи обслуговування споживачів. Враховуючи іноземний та вітчизняний досвід обслуговування в провідних закладах ресторанного господарства. Пропонована для впровадження у ресторані «Chicken Kyiv» система управління якістю передбачає наявність управлінських підсистем, що контролюватимуть організацію і надання послуг:

Запропоновану для впровадження в діяльність ресторану систему управління якістю можна графічно представити за допомогою наступної блок-схеми (рис. 3.3).

Першою підсистемою в межах запропонованої системи є підбір персоналу і його навчання. Компетенція персоналу має величезне значення для управління якістю послуг. Адміністрація ресторану «Chicken Kyiv» повинна постійно піклуватися про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація і знання для надання послуги високої якості. Працівники ресторану повинні бути наділені досить високим рівнем комунікабельності, щоб донести до споживача суть концепції щодо надання послуги. Ввічливість персоналу є важливим чинником успіху в наданні якісного обслуговування. Тому, наскільки співробітники ввічливі і уважні до споживачів залежить сприйняття якості послуг, що надаються.

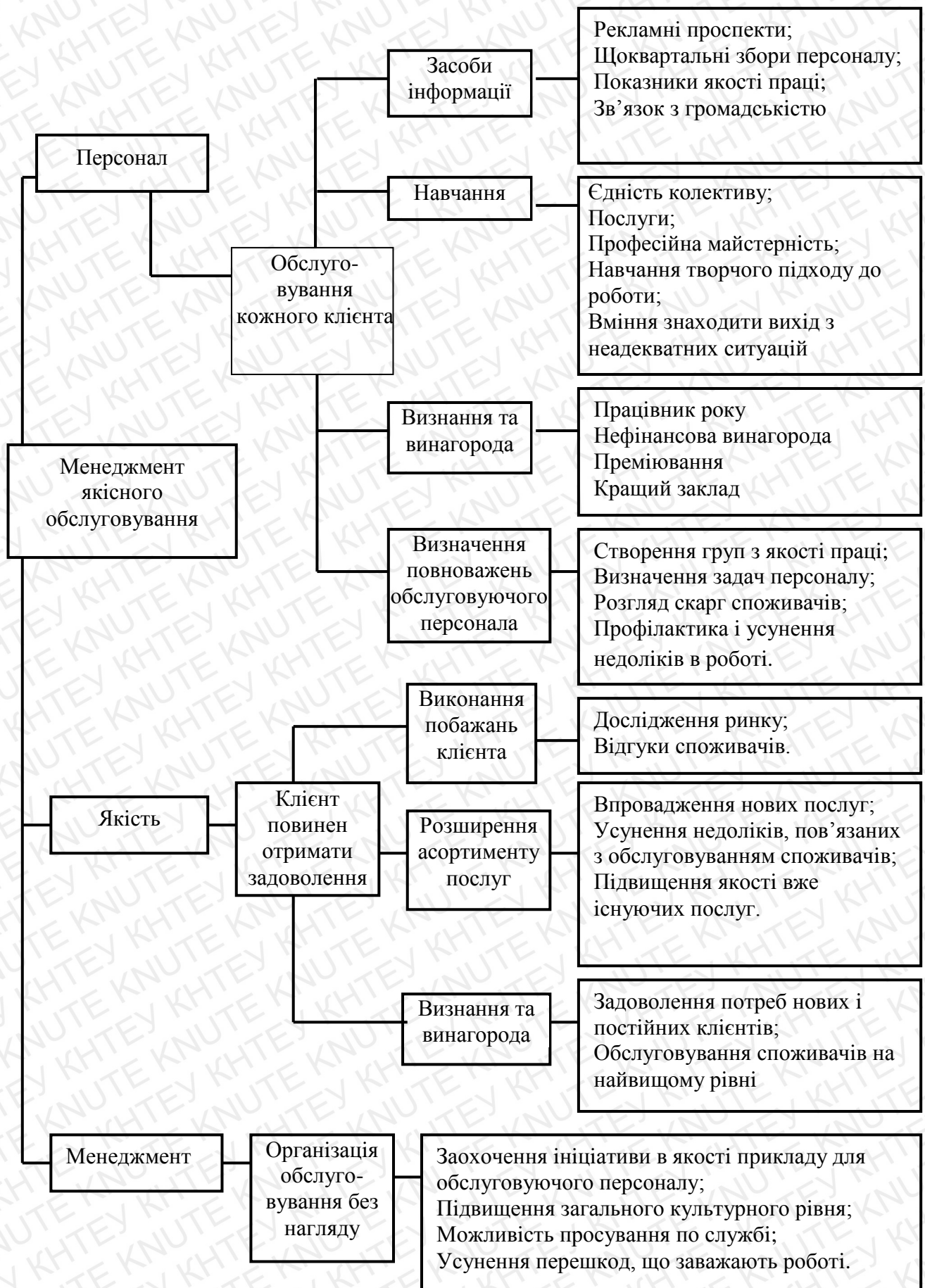


Рис. 3.3. Модель системи управління якістю обслуговування у ресторані «Chicken Kyiv», м. Київ



У співробітників необхідно виховувати відповідальність та гостинність при наданні послуг. Необхідно відслідковувати, чи виявляють співробітники бажання, інтерес і здатність швидко надавати послуги, яких потребують споживачі. І, нарешті, співробітникам, що безпосередньо контактують з клієнтами, потрібно надати повноваження, навіть такі, які виходять за межі їхніх посадових обов'язків, але що дозволяють швидко і ефективно вирішувати проблеми і запобігати незадоволенню клієнтів.

Другою підсистемою пропонованої системи управління якістю обслуговування в досліджуваному підприємстві є підсистема підтримки і заохочення персоналу.

Керівники ресторану «Chicken Kyiv» (вищій та середній щаблі управління) повинні усвідомити, що відношення споживачів до закладу ресторанного господарства багато в чому залежить від настрою персоналу. В ресторані необхідно проводити заходи внутрішнього маркетингу і розробляти систему підтримки і нагородження працівників за досягнення високих результатів в сфері якості обслуговування. Керівники служб та підрозділів (нижчий щабель управління) ресторану «Chicken Kyiv», повинні постійно перевіряти ступінь задоволення співробітників своєю роботою. Ступінь задоволення співробітників роботою буде підвищуватися, в разі, коли керівництво надаватиме їм допомогу в розв'язанні життєвих проблем.

Третьою є підсистема контролю за якістю і стандартизацією процесу надання послуг та продукції. Адміністрація ресторану повинна розробити перелік процедур надання послуг, що схематично відображає процес їх виробництва.

Треба, однак, мати на увазі, що зайва стандартизація збіднює послугу, що надається. Спроби поставити ресторанну послугу на промисловий конвеєр або скоротити витрати можуть підвищити рентабельність підприємства на короткий термін. Разом з тим ці дії можуть знизити здатність досліджуваного підприємства до інновацій в довгостроковій перспективі, а також збереження високого рівня обслуговування і гнучкого реагування на потреби, що

змінюються і бажання клієнтів. Четвертою є підсистема контролю продуктивності праці.

Керівництво ресторану «Chicken Kyiv» повинно, зберігаючи низький рівень витрат, прагнути підвищення продуктивності праці. Для цієї мети можна використовувати наступні засоби:

- Підвищення професійної підготовки персоналу.
- Збільшення об'єму послуг, що надаються, але не на шкоду їх якості.
- Поліпшення технічного оснащення виробництва послуг.
- Впровадження інновацій, що зменшують витрати людської праці в обслуговуванні.
- Диференціація обслуговування – розробка повторного (додаткового) набору послуг до основного, на який розраховує клієнт.
- Спонування клієнтів до самообслуговування (шведський стіл).
- Застосування нових ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють дати поштовх зростанню продуктивності праці.

П'ятою підсистемою в пропонованій для впровадження системі якості є комплекс заходів з контролінгу (тобто постійного відслідковування) рівня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою застосування системи аналізу скарг і пропозицій, вивчення контингенту, порівняння якості послуг підприємств-конкурентів з якістю надання власних послуг.

Підприємства ресторанного бізнесу, які використовують скарги як цінне джерело отримання переваг перед конкурентами, створюють механізм ефективної їх обробки, щоб не впустити цю конкурентну перевагу. Скарги вказують на можливі шляхи удосконалення роботи, дозволяють виправити ситуацію в разі невдоволення клієнта рівнем наданого обслуговування. Вони також дають можливість задовольнити клієнтів в майбутньому, уникнути скорочення оборотності місць і сприяти збільшенню довіри до ресторану в теперішньому часі.

За впровадження пропонованої системи позиціонування послуг за рахунок контролю та підвищення їх якості у ресторані «Chicken Kyiv» будуть

проводитися наступні види робіт у вказаній послідовності із залученням працівників та підрозділів (рис. 3.4).

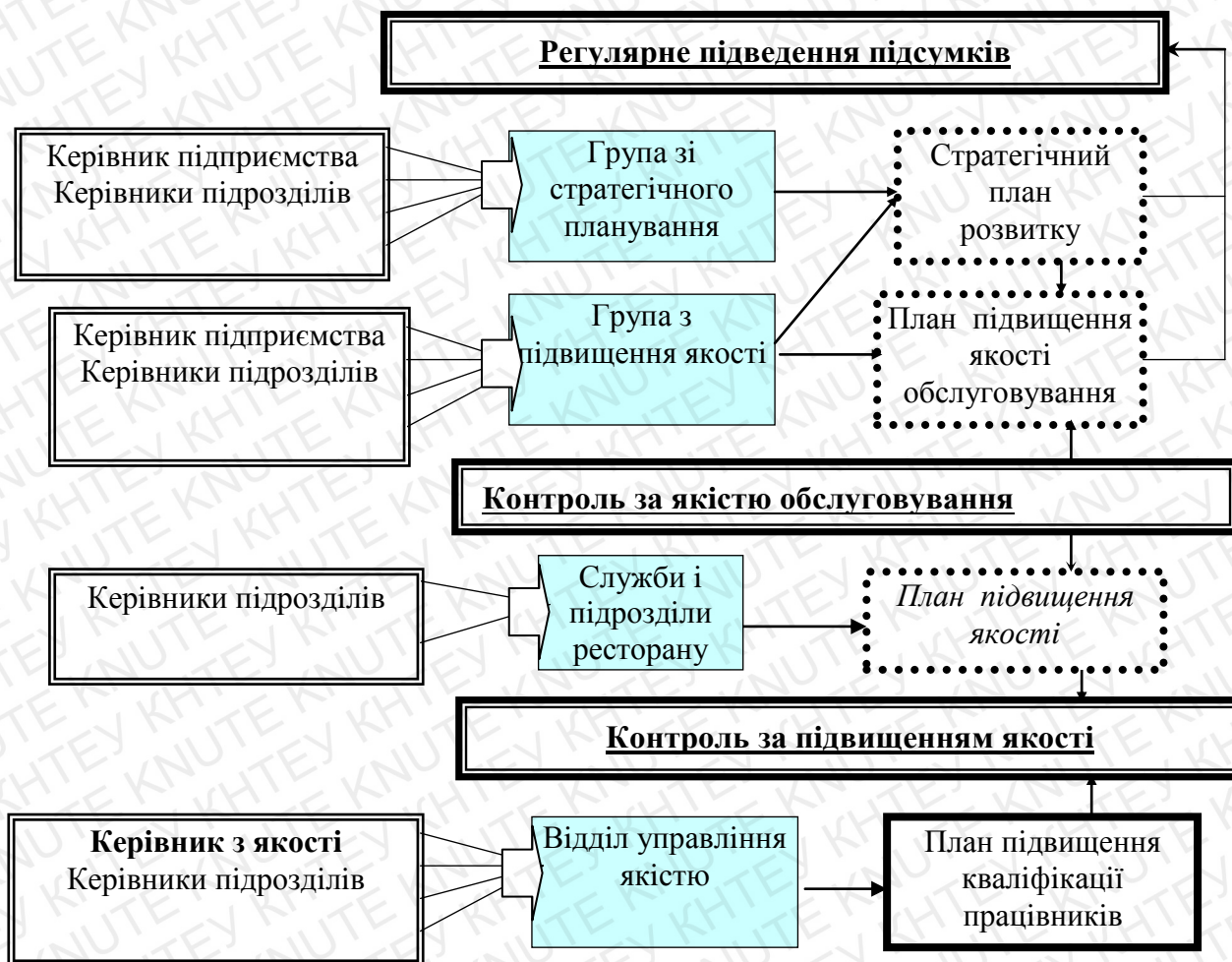


Рис. 3.4. Функції та їх виконавці в системі управління якістю послуг у ресторані «Chicken Kyiv», м. Київ

Узагальнена модель функціонування розробленої системи якості може бути представленою графічно (рис. 3.4).

Як видно з рис. 3.5, пропонована система управління якістю в ресторані «Chicken Kyiv» є відкритою, на вході в яку знаходяться послуги недостатнього рівня якості, а на виході з системи, після проведення відповідних управлінських заходів – послуги високої якості.

Постійно зростаюча конкуренція змушує підприємства ресторанного господарства повсякчасно підвищувати якість обслуговування, а відповідно і змінювати вимоги стандартів, які зумовлюють зміни в технологічному процесі надання послуг. За таких умов існування внутрішніх стандартів якості

підприємства стає необхідним інструментом конкурентної боротьби, оскільки їх розробка і дотримання дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку.

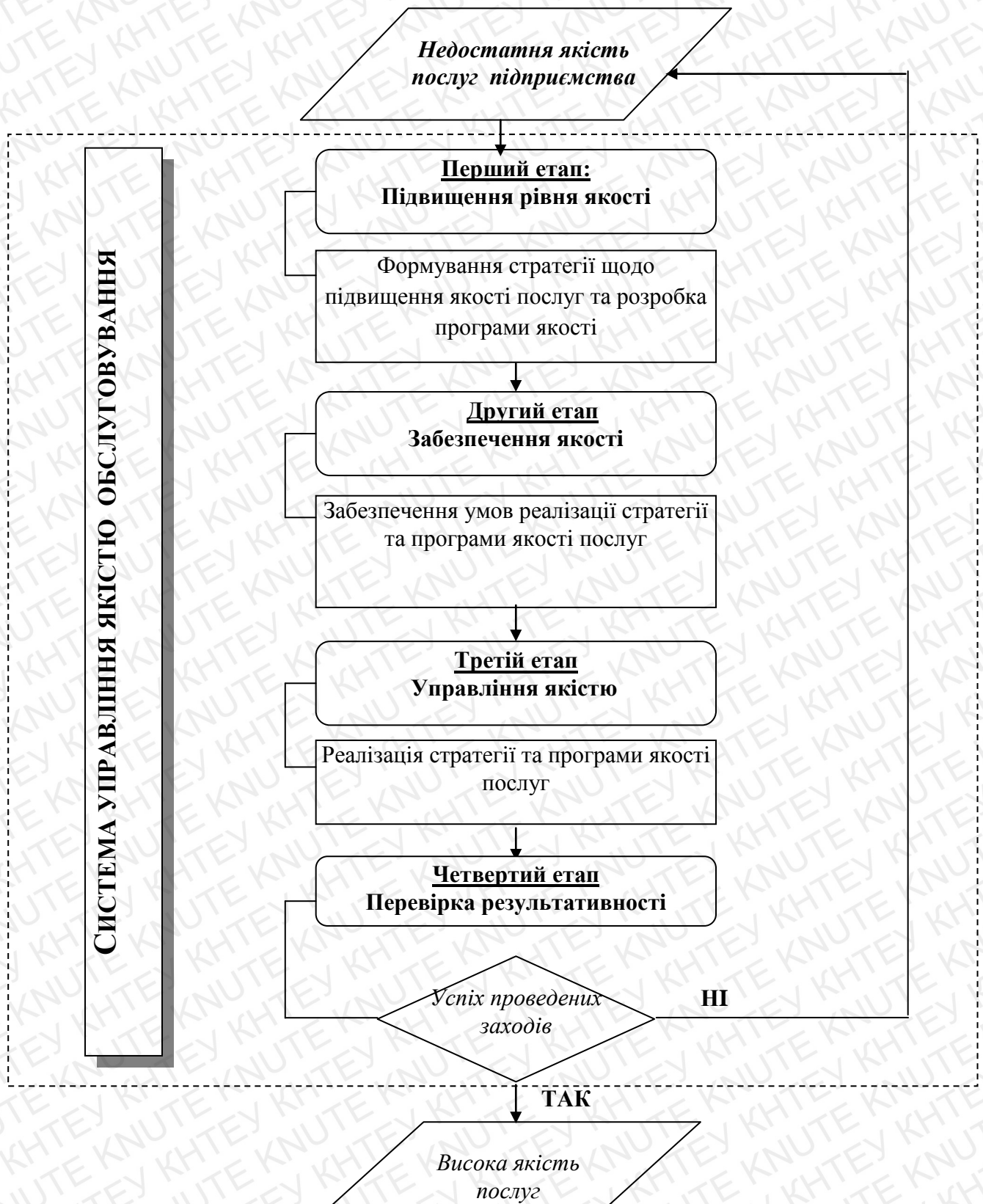


Рис. 3.5. Модель системи управління якістю в ресторані «Chicken Куїв», м. Київ

Крім того, внутрішні стандарти є гнучкими, тобто в разі необхідності зміни стандартів через суттєві зміни зовнішнього середовища, це зробити значно легше, ніж дочекатися змін державних або міждержавних стандартів. Значним фактором, що зумовлює розробку внутрішніх стандартів, є врахування особливостей функціонування підприємств, його сильних і слабких сторін, які зумовлені станом фінансових, майнових та трудових ресурсів.

Наступний етап системи управління якістю послуг – власне управління якістю, на якому відбувається реалізація програми, а значить на цьому етапі споживач має змогу отримати і оцінити удосконалене обслуговування, і саме його оцінка споживчої вартості цієї послуги, тобто співвідношення отриманої якості до очікуваної якості послуги, може виявити, наскільки результативними були розроблені стратегія та програма якості ресторану «Chicken Kyiv». При цьому, відбуваються зміни в технологічному процесі обслуговування, які зумовлені функціонуванням нових удосконалених стандартів, та зміни сервісу і культури обслуговування за рахунок підвищення професійної підготовки працівників та удосконалення системи стимулювання праці персоналу. Велику роль в підготовці персоналу відіграє рівень його мотивації.

3. *Розширення асортименту продукції.* Як зазначалось, переважна більшість споживачів ресторану «Chicken Kyiv» іноземці, їх дуже цікавить та приваблює національна кухня нашої країни. Тому пропонуємо ввести проект додаткового меню з українськими національними стравами (табл. 3.1). Також доцільно буде ввести «Пісне меню», «Різдвяне меню».

4. *Ефективне використання виробничого обладнання.* Виробнича система ресторану «Chicken Kyiv» повністю забезпечена сучасним та високоякісним технологічним обладнанням та виробничим інвентарем. Разом з тим, у закладі існують резерви для підвищення ефективності використання виробничого обладнання. З цією метою пропонуємо такі заходи:

- збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва та рівня механізації праці;

- підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації;
- впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

5. *Впровадження нових форм обслуговування.* За результатами дослідження було зроблено висновок про відповідність технологічного рівня виробничої системи ресторану «Chicken Kyiv» сучасним вимогам. В той же час, заклад потребує розширення асортименту розширення асортименту послуг в майбутньому.

На нашу думку, доцільно було б відкрити організацію кейтеринг-сервісу на базі ресторану «Chicken Kyiv», вона не завдасть значних витрат, а навпаки зацікавить відвідувачів, клієнтів, адже не кожний заклад ресторанного господарства надає послугу кейтерингу. Ресторан зможе обслуговувати невеликі групи від 50 до 100 осіб.

При організації фуршету чи банкету на виїзді ресторан може пропонувати повний перелік послуг, таких, як:

- Надання кухарів та обслуговуючого персоналу. На виїзді буде працювати персонал вихідної зміни;
- Розробка сценарію заходу, визначення місця проведення, чим займається менеджер з кейтерингу;
- Надання транспортних послуг. Це потребує купівлі чи оренди спеціального транспорту для перевезення їжі, обладнання;
- Надання посуду;
- Залучення артистів, музикантів тощо.

Отже, наведені пропозиції заходів з реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» спрямовані на удосконалення ефективності маркетингово-рекламної діяльності, підвищення якості та розширення асортименту кулінарної продукції, підвищення ефективності використання виробничого обладнання, що призведе до підвищення рівня показників

результатів господарської діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.

### **3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану**

Стратегія позиціонування послуг у ресторані «Chicken Kyiv» може створити умови для максимально ефективного господарювання, для досягнення його поточних цілей, підвищення ринкової вартості підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Здійснимо прогнозування успішності реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv». Реалізація запропонованих заходів стратегії позиціонування послуг ресторану ресторану «Chicken Kyiv» матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення якості послуг, підвищення конкурентоспроможності, зростання попиту на продукцію, товари та послуги. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення їх попиту; гнучку політику ціноутворення; використання різних засобів стимулювання продаж.

Розроблена стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства в цілому та з окремими його елементами – послугами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Припускаємо, що в результаті реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» у 2018 р., обсяг реалізації готельних місць зросте на 25%, відповідно чистий дохід підприємства зросте на 25%, при збільшенні собівартості на 18%. В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу на 25% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг.

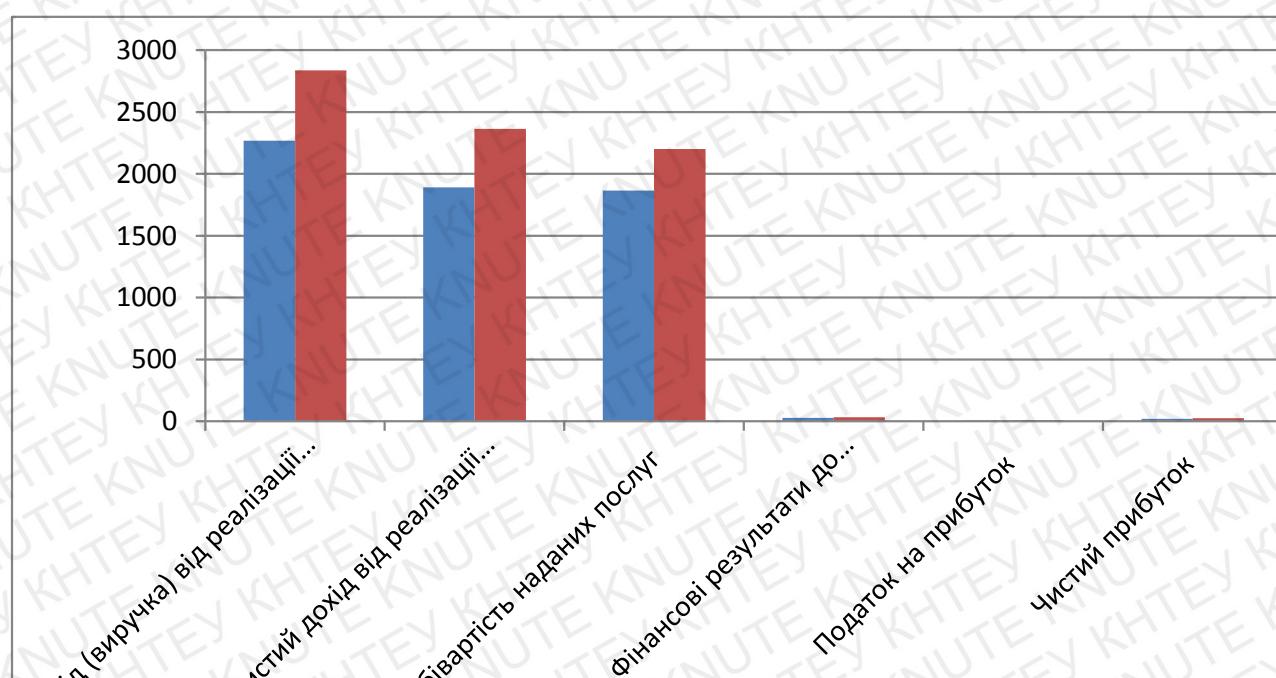
Прогнозні показники майбутніх періодів представлені у таблиці 3.1, рис. 3.6.

Таблиця 3.1

**Прогнозні показники результатів реалізації стратегії позиціонування  
послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ на 2018 рр., тис. грн.**

| Показники  | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення, тис.грн<br>2018 - 2017 |
|--|---------|---------|--|
| Дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг | 2268,0  | 2835,0  | 567,0  |
| Чистий дохід від реалізації продукції            | 1890,0  | 2362,5  | 472,5  |
| Собівартість наданих послуг                      | 1865,0  | 2200,7  | 335,7  |
| Фінансові результати до оподаткування            | 27,0    | 33,75   | 6,75   |
| Податок на прибуток                              | 6,75    | 8,44    | 1,69   |
| Чистий прибуток                                  | 20,25   | 25,31   | 5,06   |

Отже, у результаті реалізації запропонованих заходів реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», підприємство компенсує витрати на заходи, та отримає чистий прибуток у розмірі 5,06 тис. грн.



*Рис. 3.6. Динаміка показників результатів реалізації стратегії  
позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ на 2018 рр., тис. грн.*

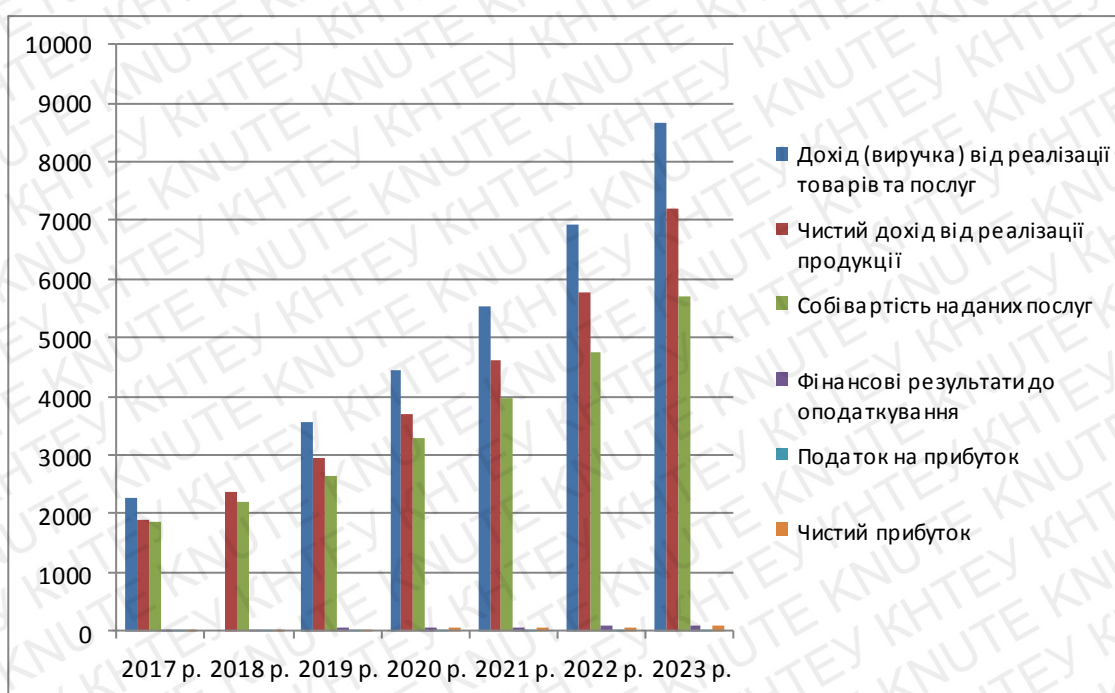


Розрахунки показників отриманих від господарської діяльності ресторану «Chicken Kyiv», на наступних 5 років представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогноз показників результату господарської діяльності ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ на 2018-2023 рр.**

| Показники  | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг | 2268,0  | 2835,0  | 3543,75 | 4429,69 | 5537,11 | 6921,39 | 8651,73 |
| Чистий дохід від реалізації продукції            | 1890,0  | 2362,5  | 2953,13 | 3691,41 | 4614,26 | 5767,82 | 7209,77 |
| Собівартість наданих послуг                      | 1865,0  | 2200,7  | 2640,84 | 3301,05 | 3961,26 | 4753,51 | 5704,21 |
| Фінансові результати до оподаткування            | 27,0    | 33,75   | 42,19   | 52,73   | 65,92   | 82,39   | 102,99  |
| Податок на прибуток                              | 6,75    | 8,44    | 10,55   | 13,19   | 16,48   | 20,61   | 25,76   |
| Чистий прибуток                                  | 20,25   | 25,31   | 31,64   | 39,55   | 49,43   | 61,79   | 77,24   |



**Рис. 3.7. Динаміка прогнозних показників результату господарської діяльності ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ на 2018-2023 рр.**

Отже, в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринку, є логічним, що у подальшому ресторан «Chicken Kyiv» буде активно реалізовувати стратегію позиціонування послуг.

### **Висновки до розділу 3**

Результати дослідження теоретичних аспектів та прикладних основ стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv» дозволили сформувавши та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення стратегії позивання послуг ресторану:

1. На фоні безлічі існуючих стратегій маркетингу, у тому числі і стратегії позиціонування, сьогодні ресторан «Chicken Kyiv» потребує формування синтетичного, вірогідного, яскравого, конкретного, і саме головне - стійкого іміджу як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Призначенням заходів іміджмейкінгу має стати нецінова конкуренція, метою якої є формування керованого іміджу як його послуг, так і самого підприємства. Формування позитивного іміджу підприємств на відповідних ринках згідно із зазначеними складовими слід здійснювати завдяки розробці відповідних стратегій на різних ланках управління підприємством

2. Формування іміджу вбирає в себе усі наявні елементи *PR*, але базовим все ж є позиціонування ресторану «Chicken Kyiv». Підприємства ресторанного господарства належать до того класу суб'єктів підприємницької діяльності, рейтинг яких в однаковій мірі залежить як від іміджу, так і від якості наданих послуг, їх успіх на ринку залежить не тільки від того, які послуги вони продають, але і від того, як вони це роблять. Метою функціонування ресторану «Chicken Kyiv» - збільшення обсягу продажів при одночасному створенні позитивного іміджу і поліпшенні якості продукції. Запропонована концепція формування позитивного іміджу підприємства.

3. Дослідження показало, що наявні значні резерви для збільшення чисельності споживачів, що можуть користуватися послугами закладу. Можливі наступні напрями по удосконалення стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv»: підвищення ефективності рекламної діяльності, підвищення якості послуг, підбір та підготовка персоналу. Здатність досліджуваного підприємства до інновацій в довгостроковій перспективі, а також збереження

високого рівня обслуговування і гнучкого реагування на потреби, що змінюються і бажання клієнтів забезпечує стійкість досягнутих позицій.

4. Обґрунтовано, що розширення асортименту продукції є важливим заходом стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv». Як зазначалось, переважна більшість споживачів іноземці, їх дуже цікавить та приваблює національна кухня нашої країни. Пропонуємо ввести проект додаткового меню з українськими національними стравами. Виробнича система ресторану «Chicken Kyiv» повністю забезпечена сучасним та високоякісним технологічним обладнанням та виробничим інвентарем, пропонуємо збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва; підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації; впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

5. За результатами дослідження зроблено висновок про відповідність технологічного рівня виробничої системи ресторану «Chicken Kyiv» сучасним вимогам. В той же час, заклад потребує розширення асортименту розширення асортименту послуг в майбутньому. Доцільно було б відкрити організацію кейтеринг-сервісу на базі ресторану «Chicken Kyiv», вона не завдасть значних витрат, а навпаки зацікавить відвідувачів, клієнтів, адже не кожний заклад ресторанного господарства надає послугу кейтерингу.

6. Стратегія позиціонування послуг у ресторані «Chicken Kyiv» може створити умови для максимально ефективного господарювання, для досягнення його поточних цілей, підвищення ринкової вартості підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Припускаємо, що в результаті реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» у 2018 р., обсяг реалізації готельних місць зросте на 25% при збільшенні собівартості на 18%. В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу на 25% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг.

## Висновки і пропозиції

Результати дослідження теоретичних аспектів та прикладних основ стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv» дозволили сформулювати та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення стратегії позивання послуг ресторану.

1. Досліджено, що визначення «позиціонування», яке можна взяти за основу, належить Девіду Ейкеру тому, що воно найбільш повне і відображає усю сутність досліджуваної проблеми. Позиціонування - це процес створення образу і цінності у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія або бренд по відношенню до конкурентів. Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом. Визначено важливість позиції підприємства, її тісний зв'язок з результатами та характеристиками діяльності підприємства зумовлюють важливість стратегічного позиціонування підприємства у аналітичному та діяльнісному аспектах та увагу до його проведення. Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо враховується при розробці та реалізації його стратегії, але наслідки реалізації стратегії є основою для визначення майбутньої позиції підприємства.

2. Обґрунтовано, що головне завдання стратегії позиціонування в ресторанному бізнесі полягає в комплексі зусиль, спрямованих на адаптацію ресторанних послуг до вимог цільових сегментів ринку, з вирізненням підприємства та послуг від основних конкурентів за рахунок унікальних характеристик купівлі та споживання. Стратегія позиціонування призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності маркетингових зусиль у підприємстві ресторанного господарства. позиціонування передбачає проведення поглиблених маркетингових досліджень, спрямованих на розуміння того, як споживачі сприймають підприємство, які параметри, на їхню думку, є найбільш важливими. За результатами таких досліджень будуються карти сприйняття, на яких зображуються досліджувані підприємства ресторанного господарства за

допомогою найбільш значущих в очах майбутніх клієнтів параметрів. Визначенні позиції підприємства на ринку часто використовують метод побудови карти позиціонування у вигляді двомірної матриці, в якій представлені продукти конкуруючих підприємств. Доведено, важливо провести різницю між індивідуальністю та іміджем. Індивідуальність включає напрями, які компанія планує використовувати для того, щоб виділитися із загальної маси конкурентів або позиціонувати свій товар, а імідж - це сприйняття компанії або її товарів суспільством. Імідж компанії багато в чому визначається невідконтрольними її менеджменту впливами.

4. Визначено, що позиціонування проводиться опираючись на диференціацію підприємства ресторанного господарства, яка забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Тому під позиціонуванням підприємства ресторанного господарства можна розуміти сукупність дій по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку та підтримці цього стану відповідною програмою маркетингу. Досліджено, існують відомі методики оцінки конкурентоспроможності, та позиціонування ресторанних послуг: метод, що використовує в якості основного підходу оцінку послуги підприємства; матриця фахівців General Electric (McKinsey (GE)); Матриця SWOT; Радар можливостей, Матриця Ансофа. Оцінка можливостей підприємства дозволяє побудувати багатокутник (радар) конкурентоспроможності.

5. В міжнародній практиці в процесі діагностування закладів ресторанного господарства виділяють основні питання, які необхідно дослідити з метою об'єктивної характеристики стану закладу, що досліджується. Підприємство ресторанного господарства ФОП «Регайло О.З.» ресторан «Chicken Kyiv», розташоване у м. Києві. Виробничий процес у ресторані «Chicken Kyiv» відповідає встановленим нормам та нормативам. Виробництво страв відповідає технологіям, проводиться згідно з розробленими інженером-технологом технологічним каталогом та калькуляційним карткам. За досліджуваний період 2015-2017 рр. дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис. грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та

зростання цін. Оборот по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Спостерігається позитивна тенденція до зростання фондівддачі та зниження фондоємності основних засобів ресторану «Chicken Kyiv». Таким чином, за 2015-2017 роки фінансово-господарська діяльність ресторану «Chicken Kyiv» є рентабельною, що дає змогу удосконалювати якість обслуговування в ресторані за рахунок заходів, обґрунтованих у розділі 3 даної роботи.

6. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ресторані, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку. Основу стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. Оцінка ефективності стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Основним інструментом позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», є власний Інтернет-сайт за адресою <https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv>. З метою розповсюдження інформації про послуги підприємства та охоплення більшої аудиторії потенційних споживачів, ресторан «Chicken Kyiv» створив сторінки у соціальних мережах Інтернет – Facebook та Instagram. Сторінки з інформацією про ресторан знаходяться на відомих сайтах [www.tripadvisor.ru/](http://www.tripadvisor.ru/), <https://tomato.ua/kiev/restaurants/>, [www.the-village.com.ua/](http://www.the-village.com.ua/), <https://reston.com.ua/topics/>.

7. Ресторан формує комплексну ресторанну послугу, що включає асортимент додаткових послуг. Значна кількість відвідувачів здійснили вибір під впливом росту популярності закладу ресторану «Chicken Kyiv», якісного обслуговування, високої комфортності, доброзичливої атмосфери, смачної їжі, зручного місця розташування. При проведенні АВС-аналізу фактори впливу об'єднуються в групи. В групу А попадають фактори, які потребують першочергового втручання для поліпшення інформаційного забезпечення управління рестораном «Chicken Kyiv». В цю групу входять 20% факторів. За результатами ситуативного аналізу видно, що ресторан «Chicken Kyiv» має внутрішні сили й ресурсам для реалізації можливостей і протистояння погрозам. Такі внутрішні вади як маловпізнанність

підприємства, та тиск великих конкурентів. Від них необхідно якнайскоріше позбавлятися. В доповнення до аналізу SWOT побудовано матрицю McKinsey, що дозволило перевірити попередні результати та можливо доповнити їх. Визначено, що ресторану необхідно обирати стратегію вибіркового розвитку складових комплексної ресторанної послуги тобто спеціалізуватися на обмежених перевагах, шукати способи переборювання слабкі позиції.

8. На фоні безлічі існуючих стратегій маркетингу, у тому числі і стратегії позиціонування, сьогодні ресторан «Chicken Kyiv» потребує формування синтетичного, вірогідного, яскравого, конкретного, і саме головне - стійкого іміджу як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Формування позитивного іміджу підприємств на відповідних ринках згідно із зазначеними складовими слід здійснювати завдяки розробці відповідних стратегій на різних ланках управління підприємством. Запропонована концепція формування позитивного іміджу підприємства дещо відрізняється від всіх відомих стратегій маркетингового управління підприємством. Дослідження показало, що наявні значні резерви для збільшення чисельності споживачів, що можуть користуватися послугами закладу. Можливі наступні напрями по удосконаленню стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv»: підвищення ефективності рекламної діяльності, підвищення якості послуг, підбір та підготовка персоналу. Обґрунтовано, що розширення асортименту продукції є важливим заходом стратегії позиціонування ресторану «Chicken Kyiv». Як зазначалось, переважна більшість споживачів іноземці, їх дуже цікавить та приваблює національна кухня нашої країни. Тому пропонуємо ввести проект додаткового меню з українськими національними стравами. З цією метою пропонуємо: збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва та рівня механізації праці; підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації; впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

9. За результатами дослідження зроблено висновок про відповідність технологічного рівня виробничої системи ресторану «Chicken Kyiv» сучасним вимогам. В той же час, заклад потребує розширення асортименту розширення асортименту послуг в майбутньому. Доцільно було б відкрити організацію кейтеринг-сервісу на базі ресторану «Chicken Kyiv», вона не завдасть значних витрат, а навпаки зацікавить відвідувачів, клієнтів, адже не кожний заклад ресторанного господарства надає послугу кейтерингу. Стратегія позиціонування послуг у ресторані «Chicken Kyiv» може створити умови для максимально ефективного господарювання, для досягнення його поточних цілей, підвищення ринкової вартості підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Припускаємо, що в результаті реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv» у 2018 р., обсяг реалізації готельних місць зросте на 25% при збільшенні собівартості на 18%. В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу на 25% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг. Визначено, що у результаті реалізації запропонованих заходів реалізації стратегії позиціонування послуг ресторану «Chicken Kyiv», підприємство компенсує витрати на заходи, та отримує чистий прибуток у розмірі 5,06 тис. грн.



## Список використаних джерел

1. Аветисова А. О. Ресторанне господарство – новий етап розвитку / Аветисова А. О. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 16, т. II / голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – С. 315–320.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
3. Балабанова І. В. Вибір концепції позиціонування – основа формування марки [Електронний ресурс] / І. В. Балабанова, І. В. Шумлянська. – Режим доступу: [www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest\\_TIR.../balabanova3.doc](http://www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR.../balabanova3.doc). – Назва з екрана.
4. Болдирєва Л. М. Маркетинговий менеджмент надання послуг клієнтам ресторанних закладів / Л. М. Болдирєва // Економіка Крима. – 2012. – № 3. – С. 184-188.
5. Бориславська Н. О. Формування лояльності споживачів в контексті управління торговим маркетингом / Н. О. Бориславська // Сталий розвиток економіки.. – 2015. – № 2. - С. 255-259.
6. Бузько І.Р., Твердохлеб Є.С. Принципи інформаційного забезпечення діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/VSUNU/2008\\_10\\_2/buzko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/buzko.pdf).
7. Варналій З. С. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва / З. С. Варналій, Л. Л. Клевчік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 8. – С. 66–69.
8. Войчак А. В. Маркетингові дослідження : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2011. – 119 с.
9. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.

10. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
11. Данильчук І. В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності / І. В. Данильчук // Економічний вісник університету : зб. наук. праць. – 2011. – № 17/2. – С. 32–40
12. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики. / [авт. кол.: М.В. Афанасьєв, М.В. Боровик, І.Я. Іпполітова [та ін.]; за заг. ред. М.В. Афанасьєва; Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 108с.
13. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [Н.М.Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н.М.Євдокимової. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
14. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2008. – №6. – С. 49-52.
15. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. – К. : Центр учбової л-ри, 2013. – 600 с.
16. Інновації в готельному бізнесі. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://digitalsignage.net.ua/2014/02/innovation-in-hotel-business-2/>
17. Інформаційні системи в інноваційній діяльності: [конспект лекцій для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю»] / [А.О. Босак, Н.О. Шпак, О.Ю. Григор'єв, А.С. Завербний]. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 232с.
18. Карел О. П. Стратегія лояльності споживачів у торговельних мережах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ольга Павлівна Карел. – Х., 2013. – 20 с.
19. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 61–62.
20. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія/ Н.В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. – 363с.

21. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.
22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2013. – 406 с.
23. Корнєв Ю.І. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю.І. Корнєв. – К.: Свічадо, 2009. – 124с.
24. Костецька Н. Стратегічне управління витратами підприємств / Н. Костецька // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Т. 44. – № 1. – С. 138-145
25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Наталія Володимирівна Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 152 с.
26. Кузьмін О.Є. Формування і використання системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 368с.
27. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 – 215 с.
28. Литвиненко Т. Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. Є. Литвиненко // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – С. 123-127.
29. Мазоренко О. В. Особливості інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємств / О. В. Мазоренко // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 18. – С. 55 – 57. Мельникович О. М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О. М. Мельникович. – К. : КНТЕУ, 2013. – 358 с.
30. Мороз Е. Г. Економічні особливості застосування факторингу в Україні / Е. Г. Мороз, І. В. Грисюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : зб. наук. праць. – 2010. – № 3. – С. 47–57.

31. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 36. – С. 179–181.
32. Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп- Бизнес, 2010. – 320 с.
33. Оліфіров О. В. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / О. В. Оліфіров, А. П. Лутай. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 235 с.
34. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : [монографія] / В. І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
35. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. – 2013. – №5. – С. 231–237.
36. Офіційний сайт ресторану «Chicken Kyiv» [Електронний ресурс] / Chicken Kyiv. – Режим доступу : <https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv>
37. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О. – К. : КНЕУ, 2015. – 408 с.
38. Перебийніс В. І. Маркетингове управління поведінкою споживачів послуг ресторанного господарства / В. І. Перебийніс, В. М. Трайно // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 13–14 травня 2013 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. – Ч. 2. – С. 248–249.
39. Петренко С.М. Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С.М. Петренко. – К.. 2010. – 36 с.
40. Петрук Ю. І. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. – Економіка. № 4 (130). – 2014 р. – С. 41-47
41. Погожа Н.В. Стратегія маркетингу послуг – шлях ефективного управління підприємством / Н.В. Погожа // Вісник ДонДУЕТ. – 2013. – №4. – С. 145–152.
42. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : [монографія] / Ю.С. Погорелов. – Харків: АдВАТМ, 2010. – 352с.

43. Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 6 (68). – С. 95-105
44. Пономарьова Ю.В. Web-промоушн у комунікаційному середовищі Internet// Маркетинг и реклама. – 2004. – №5 – 6. – С. 77 – 81.,
45. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
46. Примак Т. О. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2016. - № 3. – С. 42-44.
47. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 8. – С. 24–32.
48. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Діана Валеріївна Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕКТ», 2014. – 632 с.
49. Ракша Н. В. CR-менеджмент як ефективний інструмент управління компанією / Н. В. Ракша // Сталий розвиток економіки. – 2015. - №3. - С. 72-77.
50. Ромат Є. В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах : монографія / Є.В. Ромат. –К. : УАДУ, 2013. – 348с.
51. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник / Станіслав Володимирович Скибінський. – К. : КНЕУ, 2012. – 568 с.
52. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект : монографія / А. О. Старостіна. К. : Видавничий дім «Вільямс», 2013. - 262 с.
53. Старостіна А. О. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів / А. О. Старостіна, В. В. Журило // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 5. – С. 18–24.
54. Стефківський В.М. Інформаційне забезпечення контролю управлінських рішень: теоретичні аспекти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2011\\_3/Stefkiv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2011_3/Stefkiv.pdf)

55. Стратегічне управління : [підручник] / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 280 с.
56. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія / Є.М. Стрілець. – Запоріжжя : КПУ, 2013 – С. 9.
57. Сушко О. В. Рекламні стратегії підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ольга Володимирівна Сушко. – Донецьк : Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2013. – 19 с.
58. Тарнавський В. Керівництво компанією: Як утримати клієнтів? / В. Тарнавський // Інформаційно-аналіт. журнал. – 2014. - № 6. – С. 95-115.
59. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2011. – 584 с.
60. Титаренко, І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. - Випуск 1(19). – С. 349-353.
61. Трайно В. М. Вплив зовнішніх факторів на поведінку споживачів / В. М. Трайно // Інфраструктурне забезпечення продовольчого ринку України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 17–18 лютого 2015 р.). – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2015. – С. 78–79.
62. Чернишева С. В. Стратегії управління маркетингом відносин / С. В. Чернишева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 297, Т. II. – С. 433-442.
63. Шалева О.І. Застосування інноваційних Інтернет-технологій у ресторанному бізнесі / О.І. Шалева // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 142-145.
64. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – № 38. – С. 137– 141.

65. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York: John Wiley and Sons, Ltd, 2010.–368 p.
66. Ansoff. – Sankt-Peterburg : Piter Kom, 1999. – Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / – 414 p.
67. Druker P. Effektivnoe upravlenie : [per. s angl.] /P. Druker. – Moskva : Astrel, 2004. – 284 s.
68. Mintsberg G. Shkolyi strategiy : per. s angl. /G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. – Sankt- Peterburg : Piter, 2000. – 336 s.
69. Tompson A. A. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii : per. s angl. / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – Moskva : Banki i birzhi : YuNITI, 1998. – 422 s.
70. Hemel G. Strategicheskaya gibkost : [per. s angl.] / G. Hemel, K. Prahalad, G. Tomas. – Sankt- Peterburg : Piter, 2005. – 381 s.
71. Porter M. Konkurentsiya : ucheb. posobie : [per. s angl.] / M. Porter. – Moskva : Vilyams, 2000. – 495 s.

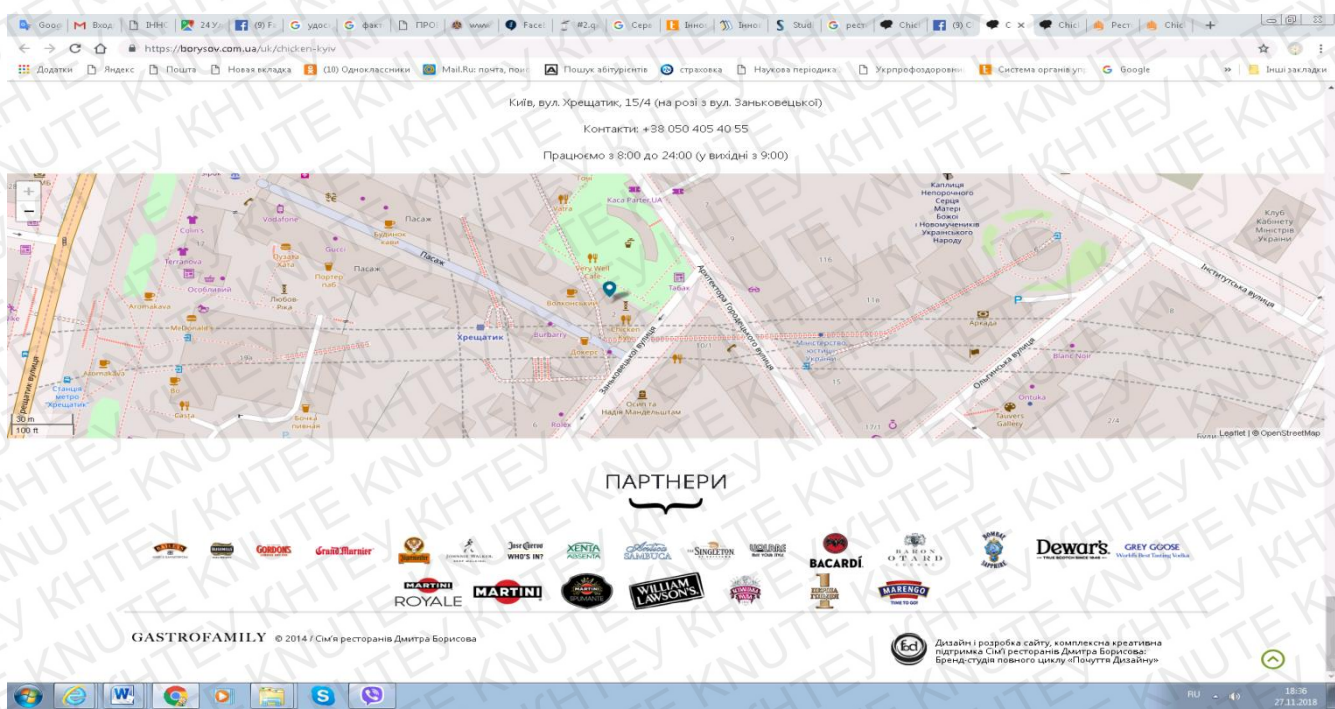


Рис. Б1. Місце розташування ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

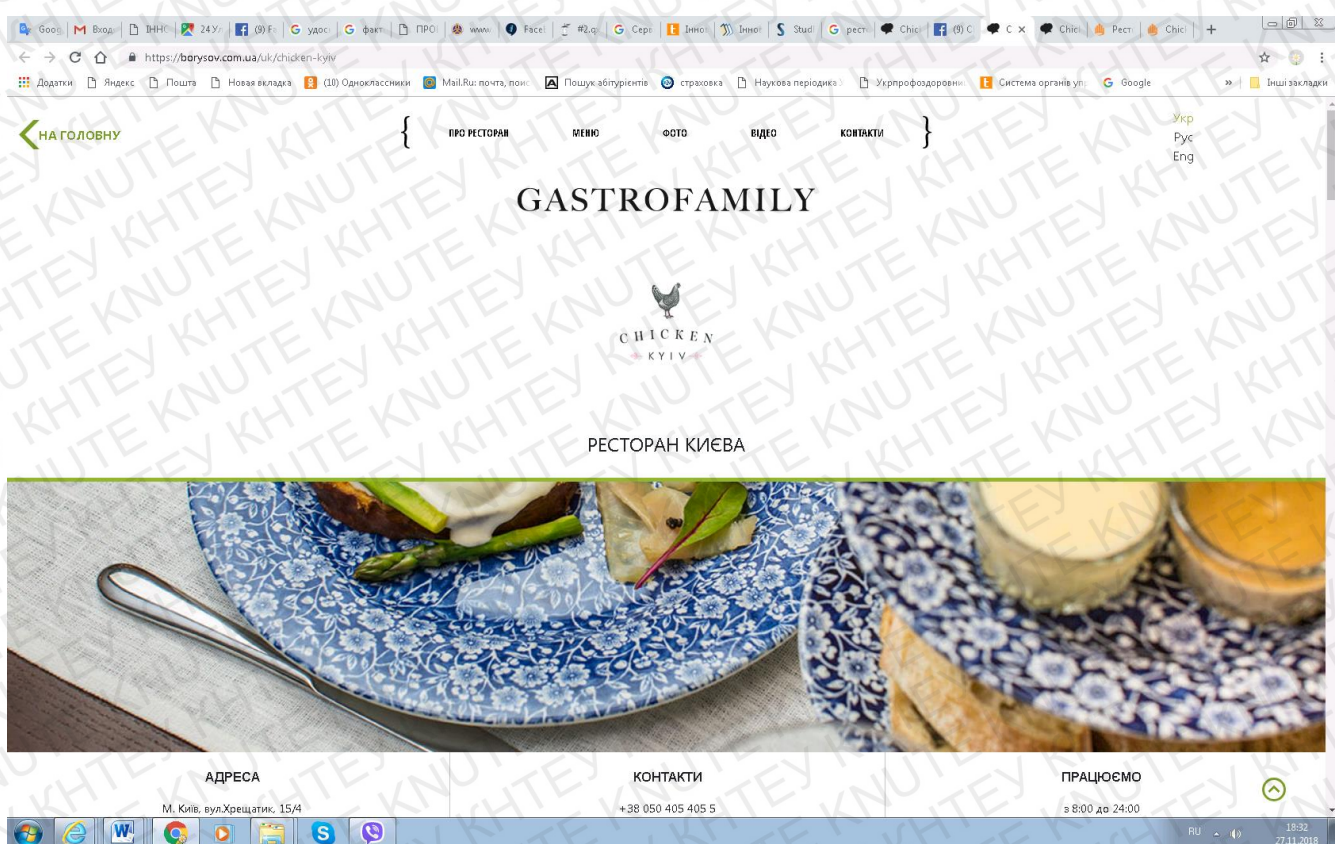


Рис. Б1. Офіційний сайт ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

<https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv>



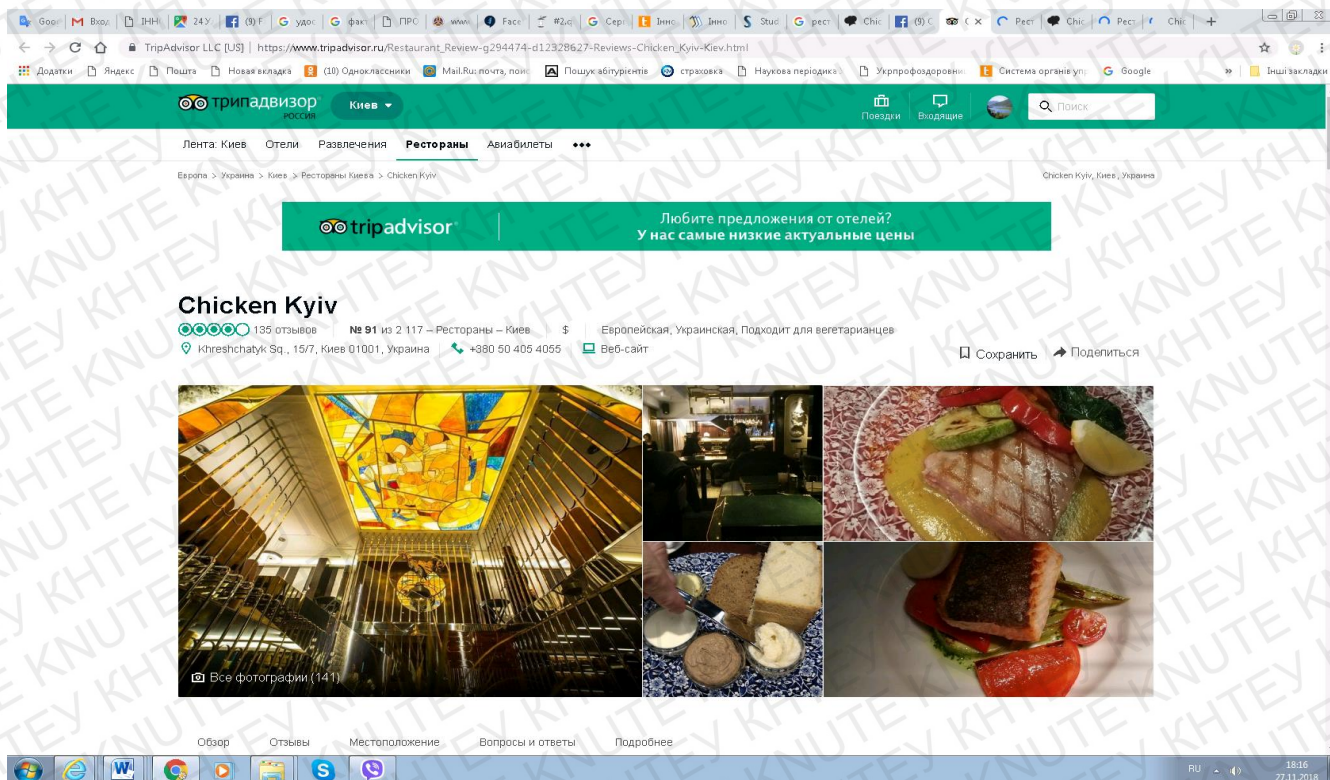


Рис. В1. Сторінка ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ на сайті [https://www.tripadvisor.ru/Restaurant\\_Review-g294474-d12328627-Reviews-Chicken\\_Kyiv-Kiev.html](https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g294474-d12328627-Reviews-Chicken_Kyiv-Kiev.html)

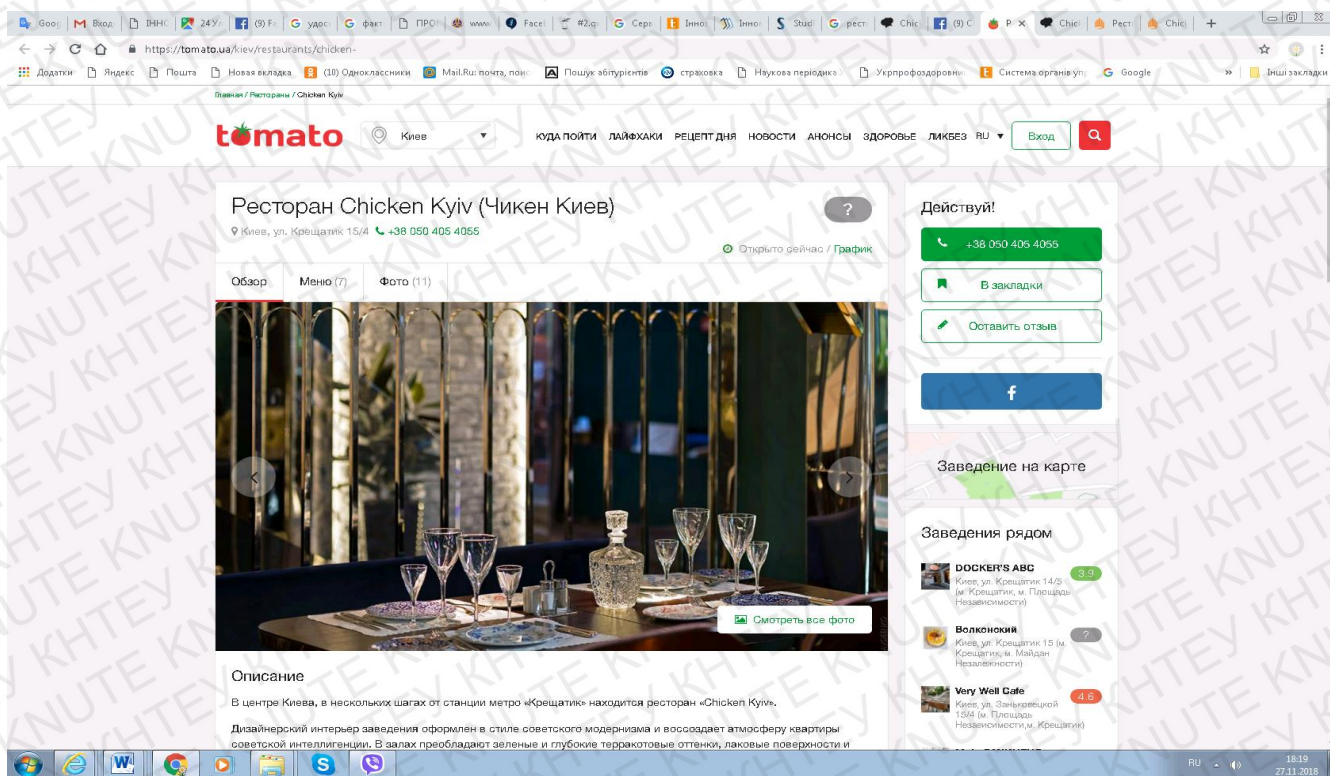


Рис. В2. Сторінка ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ на сайті <https://tomato.ua/kiev/restaurants/chicken>

## Продовження додатку В

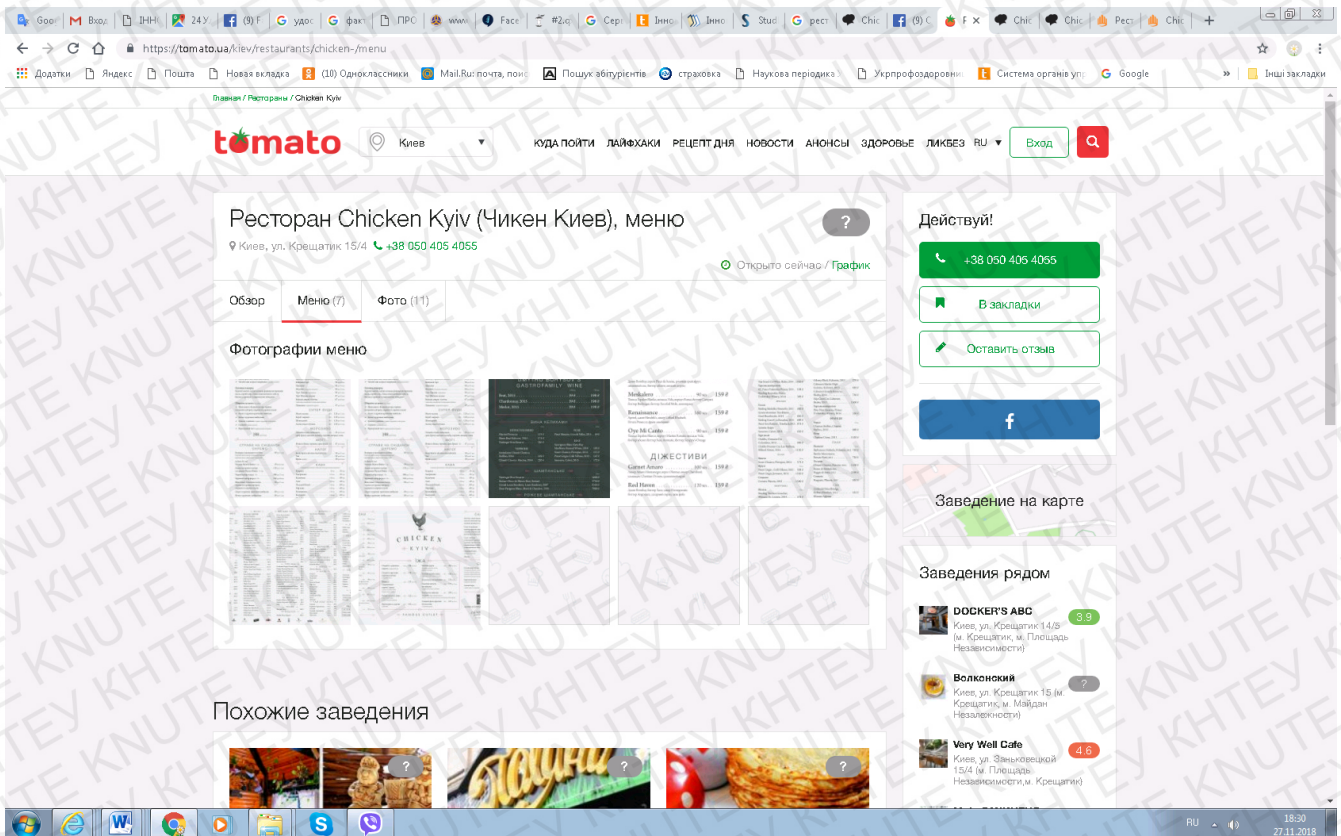


Рис. В3. Сторінка ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ на сайті

<https://tomato.ua/kiev/restaurants/chicken-/menu>

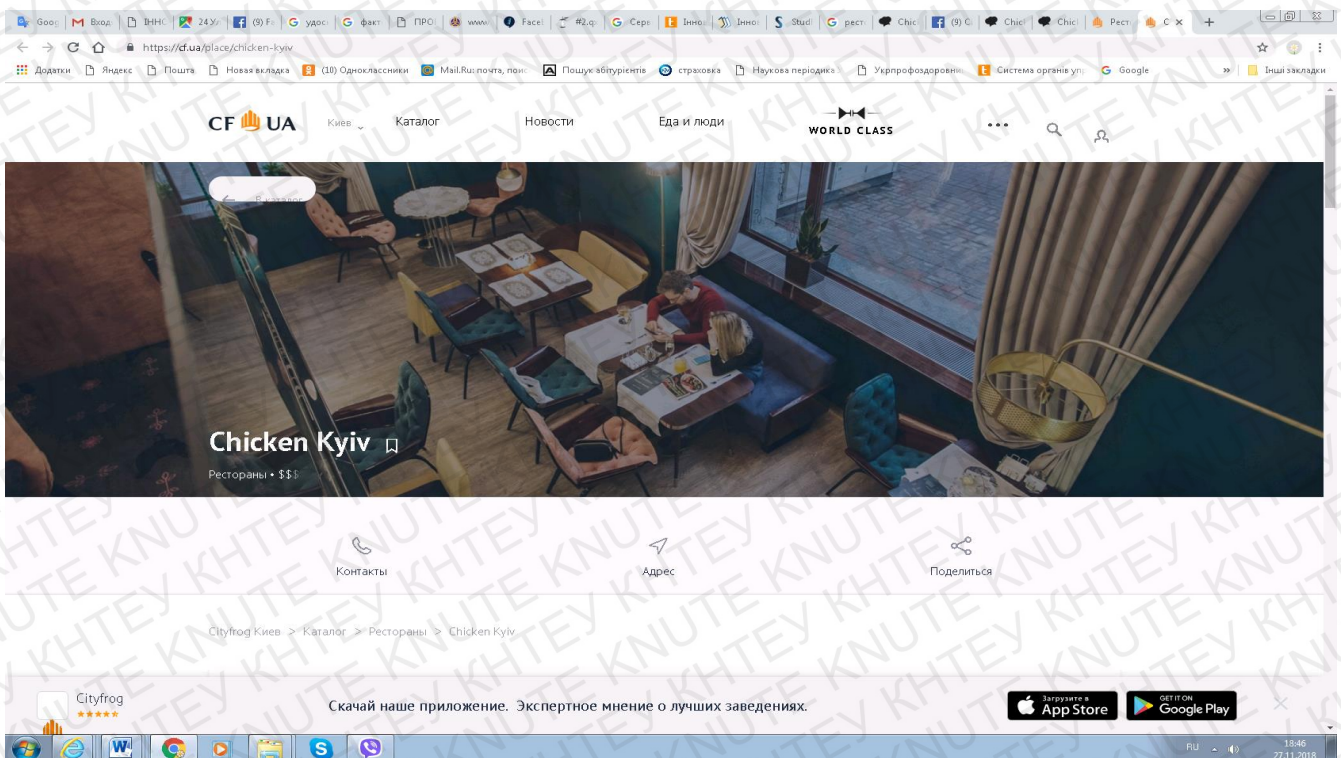


Рис. В3. Сторінка ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ на сайті

<https://cf.ua/place/chicken-kyiv>

# Меню ресторану «CHICKEN KYIV», М. КИЇВ

## ЗАКУСКИ

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Устриця Мушля Файна   | 1 шт.     | 59 грн 62 коп.  |
| Ложка осетрового кав'яру з устрицею Мушля Файна   | 5 г / шт. | 138 грн 12 коп. |
| Чорний кав'яр осетра  | 30 г      | 998 грн 37 коп. |
| Червоний кав'яр форелі  | 30 г      | 198 грн 96 коп. |
| Кав'яр оселедця   | 30 г      | 198 грн 53 коп. |
| Оселедець дунайський  | 180 г     | 98 грн 12 коп.  |
| Торт із курячої печінки з морквяно-пальміро   | 200 г     | 129 грн 54 коп. |
| Ріст з курки та курячої печінки під сиромоновою глазурю   | 120 г     | 98 грн 45 коп.  |
| Замивне з осетрини  | 150 г     | 167 грн 19 коп. |
| Яйця фаршировані вершковим маслом, хрусткою курячою шкарпкою, пармезаном та чорним осетровим кав'яром                   | 180 г     | 89 грн 37 коп.  |
| Гороховий паштет з маринованою бровною та омлето фундука  | 180 г     | 87 грн 29 коп.  |
| Мариновані овочі: «салатки» - огірок, маринована селіда, ферментована капуста, томат, червона, шинат та рослинні себери | 200 г     | 88 грн 17 коп.  |
| Курячі ланки з гострим соусом – до вина або до пива   | 200 г     | 89 грн 32 коп.  |
| Смажені раки по-київськи з аргоновим майонезом  | 300 г     | 187 грн 19 коп. |
| Lolly-chicken курячі крильця в гострому соусі з хрусткою овочами: селіда, пастернак, морква, петрушка                   | 200 г     | 112 грн 89 коп. |
| Жульєн зі сморчками та лісовими грибами   | 70 г      | 97 грн 89 коп.  |



# CHICKEN KYIV

## ЇЖА

|  |       |                 |   |       |                 |
|--|-------|-----------------|---|-------|-----------------|
| Сендвіч із «рваного» куркою у вершковій бровні   | 300 г | 144 грн 19 коп. | Копчене курча з зеленим салатом та соусом теріячі (полонина)  | 400 г | 182 грн 19 коп. |
| Сендвіч із хрустким курячим стегном у вершковій бровні                                   | 300 г | 149 грн 85 коп. | Копчена куряча ніжка з яблунами часті та миксом салатів   | 250 г | 148 грн 55 коп. |
| Шницель з маринованої курячої грудки з салатом зі свіжих овочів (огірок, томат, сметана) | 250 г | 137 грн 27 коп. | Гола котлета по-київськи  | 300 г | 178 грн 22 коп. |
| Рубана котлета з півня з картопляним пюре та малосолоними томатами                       | 300 г | 122 грн 15 коп. | Класична котлета по-київськи з трохи меншим пюре та овочами   | 350 г | 178 грн 73 коп. |
| Курча гриль з салатом (полонина)   | 400 г | 182 грн 63 коп. | Котлета по-київськи із судака з пюре з свіжого салатів, миксом салатів, овочами (томат, листя брокколи, бей-ворзка) | 300 г | 189 грн 11 коп. |
|  |       |                 | Смажене філе карасиків без кісточок з топленим маслом   | 200 г | 147 грн 22 коп. |

## САЛАТИ

|  |       |                 |
|--|-------|-----------------|
| Дністер з двома видами капусти, копченою куркою, зеленим горошком та сметаною  | 250 г | 98 грн 41 коп.  |
| Салат зі смаженою курячою грудкою, маринованими сливами, томатами, яйцем, ромеком, крутонами та фундуковим лесто                   | 250 г | 118 грн 83 коп. |
| Салат з авокадо та кольорової капусти з зеленим дністром, смаженим рапом, соняшниковим і дрізбузовим насінням та шипшиновою омлето | 300 г | 95 грн 32 коп.  |
| Справжній Олів'є з раввиними шинками   | 250 г | 128 грн 64 коп. |
| Міміза   | 250 г | 96 грн 53 коп.  |

## СУПИ

|   |       |                |
|---|-------|----------------|
| Густий навар із півня зі смаженим курячим стегном, копченою курячою грудкою, вечною локшиною, маринованим яйцем та класичними зеленими помідорами | 300 г | 98 грн 11 коп. |
| Курячий бульйон з курячою локшиною  | 300 г | 87 грн 19 коп. |
| Зелений борщ з яйцем пашот та сморчками   | 300 г | 86 грн 61 коп. |



додувайся до Gastrofamily та отримай подарунок

Сім'я ресторанів.  
Дмитра Борщова  
www.borysov.com.ua

FAMOUS CUTLET

## СНІДАНКИ

КИЇВСЬКИЙ КОМПЛЕКСНИЙ  
СНІДАНОК

Напої (на вибір):

- ✓ Келих б'рюта або вина GastroFamily
- ✓ Чай або кава еспресо/американо (з молоком чи без)

Основна етажерка:

Курячий паштет, кав'яр оселедця, фермерське вершкове масло, сирний соус, 3 види свіжоспеченого хліба та булочка з корицею та карамельною помадкою

Обирайте до цього (на вибір):

- ✓ Яйця пашот з баликом осетра, чорним осетровим кав'яром, спаржею та сирним соусом
- ✓ Омлет з курячою кров'яною ковбасою
- ✓ Яечня з курячими ковбасками
- ✓ Гранола з джемом із чорної смородини та йогуртом
- ✓ Сирники з двома соусами
- ✓ Французький тост із карамельною помадкою

198 грн 19 коп.

СТРАВИ НА СНІДАНОК  
ОКРЕМО

Етажерка з намазками та хлібом ..... 89 грн 11 коп.  
Курячий паштет, кав'яр оселедця, фермерське вершкове масло, сирний соус, 3 види хліба

Додайте до нього

Устриця Мушля Файна / 1 шт ..... 59 грн 42 коп.

Ложка осетрового кав'яру ..... 138 грн 12 коп.  
з устрицею Мушля Файна / 5г / 1шт

Чорний кав'яр осетра / 30г ..... 998 грн 37 коп.

Червоний кав'яр форелі / 30г ..... 198 грн 96 коп.

Яйця пашот з баликом осетра, ..... 98 грн 11 коп.  
чорним осетровим кав'яром,  
спаржею та сирним соусом

Омлет з курячою кров'яною ковбасою ..... 89 грн 12 коп.

Яечня з курячими ковбасками ..... 89 грн 13 коп.

Гранола з джемом ..... 69 грн 17 коп.  
із чорної смородини та йогуртом

Сирники з двома соусами ..... 79 грн 22 коп.

Французький тост ..... 59 грн 14 коп.  
із карамельною помадкоюДЕСЕРТИ  
ТА СВІЖА ВИПІЧКА

Булочка з корицею та карамельною помадкою ..... 25 грн 12 коп.

Булочка з маком ..... 25 грн 65 коп.

Булочка з горіховою пастою ..... 25 грн 38 коп.

Київський торт ..... 98 грн 85 коп.

Наполеон ..... 98 грн 95 коп.

Медовик зі згущеним молоком ..... 89 грн 52 коп.

Торт Павлова з маракуйєю ..... 98 грн 43 коп.

Торт Пташине молоко ..... 87 грн 83 коп.

Київські заварні тістечка ..... 67 грн 63 коп.  
з ванільним, лимонним та шоколадним кремом

Пампушки з цукровою пудрою ..... 47 грн 24 коп.

## СУПЕР ФУДИ

Манго-малина ..... 150 г ..... 129 грн 12 коп.

Кероб- маракуя ..... 150 г ..... 129 грн 34 коп.

Шоколадний ..... 150 г ..... 129 грн 16 коп.

Лісова ягода та бузина ..... 150 г ..... 129 грн 11 коп.

## МОРОЗИВО

Плодово-ягідне, шоколадне, ..... 50 г ..... 22 грн 24 коп.  
крем-брюле, ванільне, пломбір, горіхове, авокадо-слива

## МОТІ

Яечня та бекоц, горіхове, крем-брюле 50 г ..... 47 грн 24 коп.

## НАПОЇ

Келих б'рюта або вина GastroFamily ..... 39 грн 21 коп.

Чай ..... 59 грн 81 коп.

Фреш на вибір ..... 59 грн 43 коп.

## КАВА

(можемо приготувати з безлактозним рослинним молоком)

Еспресо ..... 30 мл ..... 35 грн

Американо ..... 110 мл ..... 35 грн

Капучино ..... 150 мл ..... 49 грн

Лате ..... 350 мл ..... 49 грн

Плаский Білий ..... 150 мл ..... 69 грн

Раф кава ..... 150 мл ..... 69 грн

Капуоранж ..... 150 мл ..... 69 грн

Капугрей ..... 150 мл ..... 69 грн

Кава Глясе ..... 200 мл ..... 49 грн

Грін Лате ..... 270 мл ..... 69 грн

Лавандовий Раф ..... 150 мл ..... 59 грн

Какао ..... 350 мл ..... 49 грн

Цикорій ..... 150 мл ..... 49 грн

\*В - Ціни вказані в гривнях

# ВИННА КАРТА

## DMYTRO BORYSOV'S GASTROFAMILY WINE

|                            | 150 мл | 750 мл |
|----------------------------|--------|--------|
| Brut, 2015 . . . . .       | 39 ₴   | 198 ₴  |
| Chardonnay, 2015 . . . . . | 39 ₴   | 198 ₴  |
| Merlot, 2015 . . . . .     | 39 ₴   | 198 ₴  |

## ВИНА КЕЛИХАМИ

|                                      | 150 мл |                                      | 150 мл |
|--------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------|
| <b>ИГРИСТОЕ ВИНО</b>                 |        | <b>РОЗЕ</b>                          |        |
| Martini Prosecco . . . . .           | 119 ₴  | Pinot Meunier, Grande Vallee, 2015 . | 69 ₴   |
| Bisser Brut Kolonist, 2015 . . . . . | 175 ₴  | <b>БІЛЕ</b>                          |        |
| Taittinger Brut Reserve . . . . .    | 320 ₴  | Sauvignon Blanc Ketu Bay             |        |
| <b>ЧЕРВОНЕ</b>                       |        | Marlboro, Konrad Wines, 2014 .       | 105 ₴  |
| Santedame Chianti Classico,          |        | Soave Classico, Pieropan, 2014 .     | 112 ₴  |
| Ruffino, 2014 . . . . .              | 149 ₴  | Pinot Grigio, Colli Villano, 2015 .  | 147 ₴  |
| Chianti Classico Riecine, 2014 .     | 220 ₴  | Sancerre, Calvet, 2015 . . . . .     | 172 ₴  |

## ШАМПАНСЬКЕ

|  | 750 мл |
|--|--------|
| Taittinger Brut Reserve . . . . .                      | 1600 ₴ |
| Ruinart Blanc de Blancs Brut, Ruinart . . . . .        | 3750 ₴ |
| Cristal Louis Roederer, Louis Roederer, 2007 . . . . . | 9200 ₴ |
| Dom Perignon Blanc, Moët & Chandon, 2006 . . . . .     | 7900 ₴ |

## РОЖЕВЕ ШАМПАНСЬКЕ

|   |        |
|---|--------|
| Taittinger Prestige Rose Brut . . . . . | 2470 ₴ |
| Laurent Perrier Brut Rose . . . . .     | 3950 ₴ |

## ИГРИСТІ ВИНА

|  |        |
|--|--------|
| Martini Asti DOCG . . . . .                          | 529 ₴  |
| Martini Prosecco . . . . .                           | 529 ₴  |
| Bisser Brut, Kolonist, 2015 . . . . .                | 820 ₴  |
| Prosecco Bosco di Gica Brut, Adriano Adami . . . . . | 820 ₴  |
| Vaja Grand Cru Extra Brut Shabo . . . . .            | 1650 ₴ |

\*₴ - Ціни вказані в гривнях

# КОКТЕЙЛІ

## АПЕРИТИВИ

**Shery Shrab** . . . . . 110 мл . . . 159 ₴

Ром Diplomatico Mantuano, херес Oloroso, ликер Frangeliko інфюзований кафир лаймом, яблочний фреш, ананасовий шраб, лимонний фреш

**Suze Apperitiv** . . . . . 110 мл . . . 159 ₴

Биттер Suze, виски Bulleit Rye, ликер Luxardo marashino, ликер Giffard Rhubarb, биттер Scarpay's Cardamom

**The Brummell** . . . . . 110 мл . . . 159 ₴

Джин Bombay, сироп Fleur de Sureau, рожевий грейпфрут, лимонний сок, биттер абсент, свіжий огурець

**Meskalero** . . . . . 90 мл . . . 159 ₴

Текила Espalon Blanco, мескаль Vida, вермут Rosso, биттер Campari, биттер Burlesque, биттер Xocolatl Mole, лемонграсс

**Renaissance** . . . . . 160 мл . . . 159 ₴

Аперол, джин Hendrik's, ликер Giffard Rhubarb, Rivani Prosecco, фреш лимонний

**Oye Mi Canto** . . . . . 90 мл . . . 159 ₴

Текила Espalon Blanco, вермут Martini Rossato, мескаль Vida, биттер абсент, биттер Suze Aromatic, биттер Scarpay's Orange

## ДІЖЕСТИВИ

**Garnet Amaro** . . . . . 100 мл . . . 159 ₴

Ликер Amaro Montanegro, херес Oloroso, ликер Chambord, кальвадос Christian Drouin, гранатовий шраб

**Red Haven** . . . . . 120 мл . . . 159 ₴

Джин Bombay, биттер Suze, ликер Pomegranate, биттер Angostura, цукровий сироп, аква фаба

**Rhubarb & Custard** . . . . . 120 мл . . . 159 ₴

Коньяк Godet V.S. Cuvée, Ликер Rhubarb, ликер Ramblemousse rose, конфітур із ревеня, ванільний цукор, свіжий сок лайма, польний биттер, аква фаба

**Killer in Red** . . . . . 90 мл . . . 159 ₴

Ром Diplomatico Mantuano, ликер Pomegranate, ликер Chambord, биттер Campari, ликер Cointreau, биттер Orange

**Smoked Chocolate** . . . . . 90 мл . . . 159 ₴

Виски Loch Lomond, виски Islay Mist, ликер Plaisir Noir, ликер Framboise, биттер Campari, ликер Cointreau, биттер Orange

**Banker's Punch** . . . . . 120 мл . . . 159 ₴

Бленд ромов із Тринідада, Куби і Венесуэли, виски Teeling Small Batch, херес Pedro Ximénez, малиновий кордіал з цвітом роже, свіжий сок лайма, биттер Angostura Aromatic, мускатний орех

— БІЛІ ВИНА —  
УКРАЇНА

|   |        |
|---|--------|
| <b>Одеський регіон</b>  | 750 мл |
| Pinot Blanc, Grande Vallee, 2015 . . . . .                        | 290 ₴  |
| Riesling Semy Dry, Kolonist, 2015 . . . . .                       | 520 ₴  |
| Chardonnay High<br>Gamma, Kolonist, 2015 . . . . .                | 520 ₴  |
| Telti-Kuruk Grande Reserve,<br>Shabo, 2014 . . . . .              | 780 ₴  |
| Vaja Grand Cru White, Shabo, 2014 . . . . .                       | 1620 ₴ |
| <b>Херсонський регіон</b>   |        |
| KT, Prince Trubetskoy Winery, 2014 . . . . .                      | 198 ₴  |
| Riesling Reynoldskiy, Prince<br>Trubetskoy Winery, 2014 . . . . . | 389 ₴  |

ФРАНЦІЯ

|   |        |
|---|--------|
| <b>Ельзас</b>   | 750 мл |
| Riesling Medaille, Hunawihir, 2015 . . . . .                | 450 ₴  |
| Gewurztraminer Turckheim,<br>Zind-Humbrecht, 2014 . . . . . | 820 ₴  |
| Riesling Grand Cru Rosacker, 2015 . . . . .                 | 689 ₴  |
| Pinot Gris Reserve , Trimbach, 2013 . . . . .               | 875 ₴  |

**Долина Луари**

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Sancerre, Calvet, 2015 . . . . . | 630 ₴ |
|----------------------------------|-------|

**Бургундія**

|  |        |
|--|--------|
| Chablis, Domaine Du<br>Colombier, 2015 . . . . .                   | 690 ₴  |
| Chablis Premier Cru Les Vaillons,<br>Billaud-Simon, 2014 . . . . . | 1150 ₴ |

ІТАЛІЯ

|  |        |
|--|--------|
| <b>Венето</b>                                | 150 мл |
| Soave Classico, Pieropan, 2014 . . . . .     | 575 ₴  |
| <b>Фріулі</b>                                | 750 мл |
| Pinot Grigio , Colli Villano, 2015 . . . . . | 598 ₴  |
| Pinot Grigio, Jermann, 2015 . . . . .        | 1250 ₴ |

**Сицилія**

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Cometa Planeta, 2015 . . . . . | 1580 ₴ |
|--------------------------------|--------|

НІМЕЧЧИНА

|  |        |
|--|--------|
| <b>Мозель</b>  | 750 мл |
| Riesling Trocken Graacher,<br>Weingut Dr. Loosen, 2014 . . . . . | 578 ₴  |

ЮЖНА АФРИКА

|   |       |
|---|-------|
| Sauvignon Blanc KC,<br>Klein Constantia, 2014 . . . . . | 680 ₴ |
|---|-------|

НОВА ЗЕЛАНДІЯ

|  |       |
|--|-------|
| Sauvignon Blanc Ketu Bay<br>Marlboro, Konrad Wines, 2014 . . . . . | 525 ₴ |
|--|-------|

— РОЖЕВІ ВИНА —  
750 мл

|  |       |
|--|-------|
| Pinot Meunier, Grande Vallee, 2015 . . . . .             | 269 ₴ |
| Miraval Provence Rose,<br>Perrin et Fils, 2015 . . . . . | 990 ₴ |

— ЧЕРВОНІ ВИНА —  
УКРАЇНА

|   |        |
|---|--------|
| <b>Одеський регіон</b>                                  | 750 мл |
| Odessa Black, Kolonist, 2015 . . . . .                  | 270 ₴  |
| Cabernet Merlot High<br>Gamma, Kolonist, 2013 . . . . . | 620 ₴  |
| Cabernet Grande Reserve,<br>Shabo, 2014 . . . . .       | 750 ₴  |
| Vaja Gran Cru Cabernet,<br>Shabo, 2011 . . . . .        | 1500 ₴ |

**Херсонський регіон**

|  |       |
|--|-------|
| Pino Noir Reserva, Prince<br>Trubetskoy Winery, 2014 . . . . . | 550 ₴ |
|--|-------|

ФРАНЦІЯ

|   |        |
|---|--------|
| <b>Бордо</b>                                      | 750 мл |
| Chateau Malbec, Chateau<br>Malbec, 2012 . . . . . | 680 ₴  |
| <b>Поая</b>                                       |        |
| Chateau Citran, 2011 . . . . .                    | 1520 ₴ |

ІТАЛІЯ

|  |        |
|--|--------|
| <b>Пьемонт</b>                                     | 750 мл |
| Barbaresco Nubiola, Pelissero, 2012 . . . . .      | 720 ₴  |
| Barolo Marcanasco,<br>Renato Ratti, 2012 . . . . . | 720 ₴  |

**Тоскана**

|   |        |
|---|--------|
| Chianti Classico, Riecine, 2014 . . . . .               | 1100 ₴ |
| Rosso di Montalcino,<br>Poggio di Sotto, 2012 . . . . . | 2590 ₴ |

**Сицилія**

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Frappato, Planeta, 2015 . . . . . | 620 ₴ |
|-----------------------------------|-------|

США

|   |       |
|---|-------|
| Zinfandel Woodbridge,<br>Robert Mondavi, 2014 . . . . . | 555 ₴ |
| <b>Южная Африка</b>                                     |       |
| Pinotage Kadette, Kanonkop, 2014 . . . . .              | 555 ₴ |

— СОЛОДКІ ВИНА —

|   |        |
|---|--------|
| Le Colombare Recioto di Soave<br>Classico, Pieropan, 2012 . . . . . | 1420 ₴ |
| Recioto della Valpolicella<br>Classico, Cesari, 2013 . . . . .      | 990 ₴  |

\*₴ - Ціни вказані в гривнях

# Закінчення Додатку Д

## ПЛЯШКОВЕ ПИВО

| ПРАВАА                                    |      |
|---|------|
| Львівська крафтова пивоварня              |      |
| Пиво «Сила» (світле) 330 мл               | 79 ₴ |
| «Львівський сурмачів» 330 мл (напив тини) | 79 ₴ |

| ВАРВАР                              |      |
|-------------------------------------|------|
| Класика крафтова пивоварня          |      |
| «IPA» (світле) 330 мл               | 79 ₴ |
| «Golden Ale» (нефлавороване) 330 мл | 79 ₴ |
| «Milk stout» (темне) 330 мл         | 79 ₴ |

## БЕЗАЛКОГОЛЬНЕ ПИВО

|                    |      |
|--------------------|------|
| Перша Приватна     |      |
| Броварня 500 мл    | 49 ₴ |
| Варшавський 330 мл | 79 ₴ |

## РОМ

|  |       |
|--|-------|
| Пуерто-Рікко                                     |       |
| Oakheart 50 мл                                   | 50 ₴  |
| Vasardi Carta Blanca 55 ₴                        | 55 ₴  |
| Vasardi Ocho Anos 80 ₴                           | 80 ₴  |
| Тринідад і Тобаго                                |       |
| Angostura 1919 132 ₴                             | 132 ₴ |
| Барбадос   |       |
| Foursquare Spiced Rum 124 ₴                      | 124 ₴ |
| Dooty's XO 107 ₴                                 | 107 ₴ |
| Barbados 10yo 107 ₴                              | 107 ₴ |
| Гватемала  |       |
| Zasara Cent 23YO 219 ₴                           | 219 ₴ |
| Zasara Cent XO 369 ₴                             | 369 ₴ |
| Домініканська республіка                         |       |
| Matusalem Solera Blender 7YO 89 ₴                | 89 ₴  |
| Matusalem Classico 10YO 165 ₴                    | 165 ₴ |
| Matusalem Gran Reserva Solera Blender 15YO 198 ₴ | 198 ₴ |
| Matusalem Gran Reserva 23YO 245 ₴                | 245 ₴ |
| Венесуела  |       |
| Diplomatico Mantuano 87 ₴                        | 87 ₴  |
| Diplomatico Reserva Exclusiva 147 ₴              | 147 ₴ |
| Панама   |       |
| Panama 2010 129 ₴                                | 129 ₴ |

## ВІСКІ

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| Шотландія, Triple Malt              |       |
| Monkey Shoulder 139 ₴               | 139 ₴ |
| Шотландія, Односолонові             |       |
| Aberfeldy 16 yo 169 ₴               | 169 ₴ |
| Glenfiddich 12YO 145 ₴              | 145 ₴ |
| Glenfiddich 15YO 198 ₴              | 198 ₴ |
| Glenfiddich 18YO 345 ₴              | 345 ₴ |
| Glen Grant 2005 137 ₴               | 137 ₴ |
| Balvenie 12 yo Doublewood 198 ₴     | 198 ₴ |
| Balvenie 14 yo Caribbean Cask 289 ₴ | 289 ₴ |
| Loch Lomond Original 82 ₴           | 82 ₴  |
| Anchuthoshan 12YO 162 ₴             | 162 ₴ |
| Macallan Fine Oak 12YO 229 ₴        | 229 ₴ |
| Glencadam 10YO 182 ₴                | 182 ₴ |
| Glenkinchie 12YO 227 ₴              | 227 ₴ |
| Шотландія, Бленд                    |       |
| Highland Green 8YO 67 ₴             | 67 ₴  |
| Islay Mist Peated Reserve 79 ₴      | 79 ₴  |
| Ірландія                            |       |
| Connemara Original 112 ₴            | 112 ₴ |
| Writers Tears 96 ₴                  | 96 ₴  |
| Tullamore Dew Original 79 ₴         | 79 ₴  |
| Teeling Small Batch 125 ₴           | 125 ₴ |
| Writers Tears Irish Whiskey 85 ₴    | 85 ₴  |
| США                                 |       |
| Evan Williams Singl Barrel 149 ₴    | 149 ₴ |
| Evan Williams 1783 7YO 98 ₴         | 98 ₴  |
| Jeffersons Bourbon 139 ₴            | 139 ₴ |
| Bulleit Rye 122 ₴                   | 122 ₴ |
| Elijah Craig 12YO 132 ₴             | 132 ₴ |
| Rittenhouse Rye 4YO 119 ₴           | 119 ₴ |
| Maker's Mark 179 ₴                  | 179 ₴ |
| Four Roses Single Barrel 139 ₴      | 139 ₴ |
| Four Roses Small Batch 107 ₴        | 107 ₴ |
| Woodford Reserve 109 ₴              | 109 ₴ |
| Jack Daniel's 82 ₴                  | 82 ₴  |
| Gentleman Jack 127 ₴                | 127 ₴ |
| Японія                              |       |
| Nikka Taketsuru 195 ₴               | 195 ₴ |
| Nikka Pure Malt Black 232 ₴         | 232 ₴ |
| Nikka From The Barrel 215 ₴         | 215 ₴ |
| Nikka Super 189 ₴                   | 189 ₴ |
| Nikka Blended 175 ₴                 | 175 ₴ |

## КОНЬЯК ТА БРЕНДІ

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Pierre Ferrand 1840               |       |
| Original Formula 147 ₴            | 147 ₴ |
| Tapiro XO 59 ₴                    | 59 ₴  |
| Jatone Cigar Reserve 262 ₴        | 262 ₴ |
| Godet V.S. 107 ₴                  | 107 ₴ |
| Lustau Solera Reserva 79 ₴        | 79 ₴  |
| Vecchia Romagna Riserva 10YO 65 ₴ | 65 ₴  |
| Remy Martin V.S.O.P. 229 ₴        | 229 ₴ |

## ДЖИН

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| Bombay Sapphire 65 ₴       | 65 ₴  |
| Hendrick's 129 ₴           | 129 ₴ |
| Jensen's Old Tom 132 ₴     | 132 ₴ |
| Tanqueray London Dry 115 ₴ | 115 ₴ |

## КАЛЬВАДОС

|  |       |
|--|-------|
| Christian Drouin Blanche               |       |
| de Normandie 89 ₴                      | 89 ₴  |
| Calvados Coeur de Lion Reserve 159 ₴   | 159 ₴ |
| Calvados Selection Coeur de Lion 127 ₴ | 127 ₴ |
| Martini Reserva Ambrato 59 ₴           | 59 ₴  |
| Martini Reserva Rubino 59 ₴            | 59 ₴  |
| Martini Rosso 39 ₴                     | 39 ₴  |
| Martini Rosato 39 ₴                    | 39 ₴  |

## ГОРІЛКА

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| Особлива Перша Гальдія Гранд          |       |
| 89 ₴                                  | 89 ₴  |
| Перша Гальдія Престиж                 |       |
| 39 ₴                                  | 39 ₴  |
| Перша Гальдія Повалія                 |       |
| 39 ₴                                  | 39 ₴  |
| Козацька Рада Класична                |       |
| 39 ₴                                  | 39 ₴  |
| Козацька Рада Преміум                 |       |
| 49 ₴                                  | 49 ₴  |
| Настоянна Козацька Рада Перцена       |       |
| 39 ₴                                  | 39 ₴  |
| Настоянна Черкаська Тапа Сьмлі        |       |
| 49 ₴                                  | 49 ₴  |
| Старийський & Левинський              |       |
| Алеґрія №9 49 ₴                       | 49 ₴  |
| Старийський & Левинський Приват 139 ₴ | 139 ₴ |
| Старийський & Левинський Резерв 59 ₴  | 59 ₴  |
| Finlandia 55 ₴                        | 55 ₴  |
| Grey Goose 65 ₴                       | 65 ₴  |

## ТЕКІЛА

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Espolon Blanco 100% Agave   |      |
| 69 ₴                        | 69 ₴ |
| Espolon Reposado 100% Agave |      |
| 69 ₴                        | 69 ₴ |
| Vida 175 ₴                  |      |

## ПІСКО

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Macchu Pisco 169 ₴ | 169 ₴ |
|--------------------|-------|

## КАШАСА

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Abelha Silver Organic 109 ₴ | 109 ₴ |
|-----------------------------|-------|

## БІТЕРИ

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Suze Saver d'Autrefois 77 ₴ | 77 ₴ |
| Cynar 39 ₴                  | 39 ₴ |
| Aperol 59 ₴                 | 59 ₴ |
| Campari 65 ₴                | 65 ₴ |

## ЛІКЕРИ

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| St-Germain 98 ₴                    | 98 ₴  |
| Jagermeister 65 ₴                  | 65 ₴  |
| Amaro Montenegro 69 ₴              | 69 ₴  |
| Martelleti plaisir Noir Choco 59 ₴ | 59 ₴  |
| Pimms №1 Cup 75 ₴                  | 75 ₴  |
| Grand Marnier 89 ₴                 | 89 ₴  |
| Cointreau 49 ₴                     | 49 ₴  |
| Chartreuse 175 ₴                   | 175 ₴ |
| Chambord 125 ₴                     | 125 ₴ |
| Bénédictine 109 ₴                  | 109 ₴ |

## ВЕРМУТИ

|                              |      |
|------------------------------|------|
| Martini Riserva Ambrato 59 ₴ | 59 ₴ |
| Martini Riserva Rubino 59 ₴  | 59 ₴ |
| Martini Rosso 39 ₴           | 39 ₴ |
| Martini Rosato 39 ₴          | 39 ₴ |

## ПОРТВЕЙН

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| Fonseca Unfiltered Late Bottled 69 ₴ | 69 ₴ |
| Fonseca 10 yo Tawny 89 ₴             | 89 ₴ |
| Kolonist Bashta 69 ₴                 | 69 ₴ |

## ХЕРЕС

|                      |      |
|----------------------|------|
| Oloroso Alburjo 59 ₴ | 59 ₴ |
|----------------------|------|

## КАВА

|                |      |
|----------------|------|
| Еспресо        |      |
| 30 мл          | 35 ₴ |
| Американо      |      |
| 110 мл         | 35 ₴ |
| Капучино       |      |
| 180 мл         | 49 ₴ |
| Лате           |      |
| 350 мл         | 49 ₴ |
| Плаксий Білий  |      |
| 150 мл         | 69 ₴ |
| Раф кави       |      |
| 150 мл         | 69 ₴ |
| Капучино       |      |
| 150 мл         | 69 ₴ |
| Кави Гікс      |      |
| 200 мл         | 69 ₴ |
| Грін Лате      |      |
| 270 мл         | 69 ₴ |
| Лавандовий Раф |      |
| 150 мл         | 59 ₴ |
| Какао          |      |
| 350 мл         | 49 ₴ |
| Цикорій        |      |
| 150 мл         | 49 ₴ |

## ЧАЙ АЛЬТ ХАУС

|                            |      |
|----------------------------|------|
| Чорний 500 мл              | 59 ₴ |
| Чорний з бергамотом 500 мл | 59 ₴ |
| Зелений 500 мл             | 59 ₴ |
| Зелений з жасмином 500 мл  | 59 ₴ |
| Фруктовий 500 мл           | 59 ₴ |
| Трав'яний 500 мл           | 59 ₴ |

## НАПОЇ

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| VODA газова/негазована 400 мл      | 29 ₴ |
| Лужанська 500 мл                   | 39 ₴ |
| Боржомі 330 мл                     | 49 ₴ |
| Rocchetta газова/негазована 250 мл | 49 ₴ |

## ЛИМОНАДИ

|                  |      |
|------------------|------|
| Крем-сода 300 мл | 39 ₴ |
| Дюссель 300 мл   | 39 ₴ |
| Бургатіно 300 мл | 39 ₴ |

## СОЛОДКА ВОДА ТА СОКИ

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| Coca-Cola 250 мл               | 21 ₴ |
| Coca-Cola zero 250 мл          | 21 ₴ |
| Coca-Cola Light 250 мл         | 21 ₴ |
| Fanta 250 мл                   | 21 ₴ |
| Sprite 250 мл                  | 21 ₴ |
| Schweppes в асортименті 330 мл | 32 ₴ |
| Six RICH в асортименті 250 мл  | 25 ₴ |
| Вибірний ель 330 мл            | 49 ₴ |
| Компот 250 мл                  | 22 ₴ |
| Кісель 250 мл                  | 22 ₴ |
| Морс 250 мл                    | 22 ₴ |
| Домашній томатний сік 250 мл   | 22 ₴ |

## СВІЖОВИЖАТІ СОКИ

|                  |      |
|------------------|------|
| Апельсин 250 мл  | 59 ₴ |
| Грейпфрут 250 мл | 59 ₴ |
| Лимон 100 мл     | 59 ₴ |
| Яблуко 250 мл    | 49 ₴ |
| Морква 250 мл    | 49 ₴ |
| Селера 100 мл    | 49 ₴ |

## МОЛОЧНІ КОКТЕЙЛИ

|                   |      |
|-------------------|------|
| Полуничний 300 мл | 69 ₴ |
| Лавандовий 300 мл | 69 ₴ |
| Пломбір 300 мл    | 69 ₴ |

## ЦИГАРКИ

Ціну уточнюйте в офіціанта



\*2 - Ціни вказані в гривнях





**Ранжування факторів, що впливають на стратегію позиціонування  
послуг ресторану «Chicken Kyiv», м. Київ**

| <i>Фактори впливу</i>  | <i>Вага, %</i> |
|--|----------------|
| 1.1.1. Новичок   | 1,5            |
| 1.1.2. Рівень професіоналізму  | 2,1            |
| 1.2.1. Неякісний зворотній зв'язок                                   | 2,1            |
| 1.2.2. Семантичні бар'єри  | 1,05           |
| 1.2.3. Врахування ступеню цінності, конфіденційності тощо інформації | 0,75           |
| 1.3.1. Втома   | 1,1            |
| 1.3.2. Інформаційне перенавантаження                                 | 1,5            |
| 1.3.3. Відволікання  | 2,3            |
| 2.1.1. Складність системи документообороту                           | 12,3           |
| 2.2.1. Дублювання при виконанні одного документа                     | 2,7            |
| 2.2.2. Дублювання потоків інформації                                 | 1,5            |
| 2.2.3. Дублювання інформації декількома виконавцями одночасно        | 2,7            |
| 2.3.1. Формування звітів   | 0,8            |
| 2.3.2. Забезпечення цілісності даних                                 | 1,3            |
| 2.3.3. Зручність інтерфейсу  | 0,8            |
| 3.1.1. Недостатність технічного оснащення                            | 14,7           |
| 3.1.2. Недостатність периферійних пристроїв                          | 9,9            |
| 3.2.1. Швидкість реагування системи                                  | 8,3            |
| 3.2.2. Можливість збоїв  | 8,3            |
| 4.1.1. Вихідна інформація  | 3              |
| 4.1.2. Оперативні дані   | 6,15           |
| 4.1.3. Нерівномірність надходження інформації                        | 0,75           |
| 4.2.1. Невербальні перепони  | 0,45           |
| 4.2.2. Викривлення суті інформації                                   | 0,4            |
| 4.2.3. Низька компетентність інформації                              | 0,55           |
| 4.3.1. Різниця в статусі   | 0,45           |
| 4.3.2. Різне сприйняття інформації                                   | 0,4            |
| 4.3.3. Недосконала структура інформації                              | 0,55           |
| 5.1.1. Зайві ієрархічні рівні  | 3,36           |
| 5.1.2. Недотримання норм керованості                                 | 1,32           |
| 5.1.3. Нечіткий розподіл обов'язків                                  | 6,42           |
| 5.2.1. Організаційні проблеми  | 6,76           |
| 5.2.2. Недосконалість системи контролю                               | 0,64           |
| 6.1.1. Застосування паперових документів                             | 1,14           |
| 6.1.2. Посадові інструкції   | 1,56           |
| 6.2.1. Відносини між співробітниками                                 | 0,57           |
| 6.2.2. Перемішування офіційної і неофіційної інформації              | 0,75           |
| 6.2.3. Недосконалість системи збору пропозицій                       | 0,48           |

