

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

«СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ»

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

Гуменюк
Олександри
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
 готельно-ресторанного бізнесу
 проф. _____ М.Г. Бойко
 «__» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентів
ГУМЕНЮК ОЛЕКСАНДРІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета роботи – розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія диференціації» у ресторанному бізнесі; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»;

Рисунки: Елементи та структура стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»; Напрями удосконалення стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

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

ВСТУП

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

- 1.1. Сутність стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу
- 1.2. Складові стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ

- 2.1. Дослідження ефективності формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»
- 2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства
- 2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ

- 3.1. Пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства
- 3.2. Напрями реалізації стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»
- 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

А.М. Расулова
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

О.О. Гуменюк
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Гуменюк О.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу, на основі маркетингових досліджень, аргументувала особливості формування маркетингових складових досліджуваного об'єкту, оцінила ефективність та дослідила вплив стратегії диференціації послуг на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення формування стратегії диференціації послуг досліджуваного об'єкту, оцінено перспективність її впровадження та обґрунтовані напрями її розширення.

На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____

підпис, дата

А.М. Расулова

Відмітка про попередній захист

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

О.О. Гуменюк

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.	10
1.2. Складові стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ.....	18
2.1. Дослідження ефективності формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».....	18
2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства.....	25
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».....	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	40
ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ.....	40
3.1. Пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства	40
3.2. Напрями реалізації стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».....	42
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес зазнає стрімкого розвитку в останні роки, як у світі, так і в Україні. Швидка зміна умов функціонування ринку вимагає адекватної реактивності компаній та оптимізації дії так, щоб незалежно від характеру змін, залишатися здатними до стабільної роботи.

Домінування чинників глобалізації економіки змушують компанії протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які спроможні подолати економічні бар'єри національних ринків заради власних прибутків. Протистояти цьому можна лише визначившись з глобальними тенденціями та пріоритетами розвитку, запропонувавши більш досконалу стратегію, яка здатна забезпечити високу прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичним і методичним основам формування стратегії диференціації послуг присвятили свої наукові праці Андрєєв В.М., Герасимчук В.Г., Жилінська Л.О., Кайлюк Є.М., Осовська Г.В., Писаревський І.М., Попов С.А. та інші. Серед зарубіжних науковців цю проблему розглядали Портер М., Хемел Г., Прахалад К., Друкер П., Пригожин І. та ін. Проте аспекти формування стратегії диференціації послуг ресторанного бізнесу залишаються недостатньо вивченими. Водночас дослідження проблематики формування стратегії в Україні є важливим для визначення унікальної пропозиції на ринку послуг, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та у майбутньому. Цей факт спонукає більш детально розглянути дану тему.

Мета роботи – дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;

- розглянути складові стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування;
- дослідити ефективність формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»;
- визначити економічний потенціал підприємства;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства;
- обґрунтувати напрями реалізації стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність наукових методів дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу й синтезу теорії й практики формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу; статистичні та аналітичні розрахунки - для дослідження фактографічної інформації управління формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу; порівняння - для зіставлення даних підприємств у динаміці; монографічний — для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу; розрахунково-конструктивний — для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління формування стратегії диференціації

послуг суб'єкта ресторанного бізнесу; графічний - для наочного зображення результатів дослідження.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення управління формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, матеріали суб'єкта ресторанного бізнесу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу з аналізу та управління формування стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Практичне значення дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтовано рекомендації програми заходів щодо удосконалення напрямів реалізації стратегії диференціації продуктового портфелю та портфелю послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», що сприяє підвищенню якості та ефективності обслуговування споживачів, підвищує попит на товари та послуги, а також підвищує доходи кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р.

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 59 стор., ілюстрована 13 таблицями, 13 рисунками та 2 додатками. Список літератури включає 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Стратегії диференціації застосовуються в тих випадках, коли споживчі запити і вподобання через їх різноманітність неможливо задовольнити стандартними товарами або колишнім складом продавців. Для успішної диференціації компанія повинна вивчати запити, поведінку, вподобання покупців і їх уявлення про споживчі вартості товарів. Після цього компанія додає до свого товару або послуги споживчі властивості, найбільш цінні з точки зору покупців, і за їхній рахунок створює чітку відмінність від товару чи послуги конкурента. Конкурентна перевага виникає коли нові властивості товару залучають достатню кількість покупців. Чим більше покупців цінують ці диференційовані властивості, тим сильніше їх прихильність товарам компанії і відповідно більша її конкурентна перевага.

Стратегія диференціації полягає в пропозиції споживачу товару з унікальними споживчими властивостями і підтримці цієї унікальності протягом довгого періоду часу.

Успішна диференціація дозволяє компанії:

- призначити на свій товар або послугу більш високу ціну та/або
- збільшити об'єм продажів (відмінні споживчі властивості товару залучають додаткових покупців) та/або
- підвищити рівень прихильності покупців до своєї торгової марки (деякі покупці високо цінують додаткові споживчі цінності продукції).

Диференціація успішна, якщо забезпечує ріст доходів від продажів, тобто витримки на неї покриваються за рахунок підвищення ціни на оновлений і видозмінений товар. Диференціація неуспішна, якщо покупці не вважають

додаткові властивості товару достатніми, щоб надати перевагу йому перед товарами конкурентів, а також якщо методи диференціації легко копіюють конкурентів.

Покупці не стануть платити за додаткові цінності товару, якими чудовими вони не були б, якщо не усвідомлюють їх. Таким чином, більш висока ціна, призначена в результаті диференціації, відображає як збільшену вартість товару, так і збільшену цінність товару в очах споживачів. Реальна і сприймаюча цінність відрізняється, якщо покупець, виходячи зі свого досвіду, неправильно оцінює можливу користь товару. Неповні знання про товар часто бувають причиною того, що покупець судить про цінність виробу за зовнішніми ознаками, наприклад, по ціні (пов'язуючи її з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії, змістовності і наочності реклами, списку клієнтів компанії, долі компанії на ринку, досвіду компанії в цій сфері діяльності, привабливості і особистих якостей працівників підприємства.

Диференціація товару звичайно пов'язана з ростом витрат. Щоб диференціація була вигідною, необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня прибутків, які будуть забезпечені підвищенням ціни на покращений товар, або компенсувати невисокі прибутки більшим об'ємом додаткових продажів. Краще всього додавати нові якості, якщо вони не пов'язані з більшими затратами, але покращують задоволеність споживачів. Наприклад, деякі готелі і мотелі встановлюють в номерах кавоварки або пропонують безкоштовний сніданок в холі; біля закладів McDonald's будуються ігрові майданчики для дітей.

Найважливіші чинники, що впливають на вартість диференціації: масштаб, взаємозв'язки, навчання та розрахунок часу. Для опрацювання стратегії диференціації критерії використання мають бути сформульовані точно і конкретно. Джерело диференціації – здатність компанії унікальним чином створити споживчу вартість. Витрати на диференціацію слід робити перевагою компанії над її конкурентами.

Стратегія диференціації оптимальна, коли:

- існують широкі можливості диференціації, а більшість споживачів вважають додаткові властивості дійсно цінними (в іншому випадку диференціація економічно не виправдана);
- потреба покупців і способи використання товару різноманітні (різні покупці надають перевагу товарам з різними комбінаціями споживчих властивостей; чим різноманітніші запити покупців, тим більші можливості для диференціації товару по різних властивостям, що дозволяє уникнути непотрібної диференціації по одним і тим же параметрам);
- конкуренти обрали різні напрямки диференціації (знижується загроза загострення конкуренції);
- галузь відрізняється стрімкістю технологічних і інноваційних процесів, і конкуренція просувається по швидко мінливим властивостям товару. Постійне оновлення товару і часта поява нових модифікацій підтримують інтерес споживачів до товару, дозволяють реалізувати різноманітні варіанти диференціації.

На рис. 1.1 представлена схема формування стратегії диференціації закладу ресторанного господарства. Вона включає в себе визначення основних ознак товару чи послуги, а також потреб, які будуть задовольнятися. Важливий момент – визначення мотивів та бажань споживача, зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на його вибір. Також від час формування стратегії диференціації ключові ознаки товару чи послуги коригуються в залежності від вподобань та очікувань споживачів. Після цього обирається позиціонування товару відповідно до його ключових ознак, обирається цільова група споживачів та оцінюються витрати та вигоди від обраної диференціації.

Немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець не побачить особливої цінності в унікальних споживчих властивостях товару, то стратегія диференціації зустрине скептичне відношення ринку. Диференціація не дасть очікуваного результату, якщо

конкуренти зможуть швидко повторити відмінні споживчі властивості товару компанії.



Рис. 1.1. Схема формування стратегії диференціації [42, ст. 287]

Швидке копіювання вдалих відмінних ознак означає, що ні одна компанія на ринку не отримає переваг від даної стратегії диференціації: як тільки одна компанія розробляє комбінацію споживчих властивостей, здатну привернути увагу споживача, конкуренти відразу повторюють їх, і на ринку знову встановлюється рівновага. Таким чином, якщо компанія очікує отримати стійку конкурентну перевагу, вона повинна будувати стратегію диференціації на таких відмінних ознаках товару, які конкурентам важко або неможливо повторити.

Стратегія диференціації може виявитися невдалою в наступних випадках:

- створення диференційованої властивості, яка з точки зору покупця не знижує його затрат або не дає йому нових переваг;
- надмірна диференціація, коли ціна набагато перевищує ціну конкурентів, а властивості товару (послуги) перевершують потреби споживачів;

- надмірно висока ціна за додаткові споживчі властивості (чим вище ціна, тим важче утримати клієнтів від переходу на товари конкурентів з більш низькими цінами);
- відмова від сповіщення споживачів про нові властивості товару з розрахунком на те, що покупець сам помітить і оцінить їх;
- нерозуміння або незнання того, які властивості товару покупець вважає цінними.

Застосовуючи стратегію диференціації продукту, підприємство досягає таких конкурентних переваг:

- додаткове зростання обсягу продажу та отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання споживачів на основі впровадження прогресивної технології виготовлення продукту, підвищення його якості, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;
- локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;
- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємств за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;
- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торговельної марки;
- створення іміджу добросовісного та надійного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їх специфічних запитів.

Для створення та реалізації зазначеної стратегії повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба, зорієнтована на детальне дослідження ринку.

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

- значні витрати на створення високого іміджу продукту, що зумовлює значне підвищення його ціни;

- у разі надмірної ціни продукту споживач перестає відчувати ефект від його диференціації;
- можливість копіювання (імітації) конкурентами характеристик диференційованих (удосконалених) продуктів.

Класичні приклади застосування стратегії диференціації: стратегія компанії «7UP», яка презентувала свій продукт як «не Кола»; поява японського автомобіля класу люкс марки Lexus призвела до зниження конкурентних переваг американських і європейських гігантів Cadillac і Mercedes; Volkswagen «Жук» став найпопулярнішим за продажем автомобілем в США. [2]

1.2. Складові стратегії диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування

Диференціація товару чи послуг – це властивість кінцевих продуктів компанії певним чином вирізнятися від кінцевих продуктів конкурентів, і ця особливість складає певну цінність для їх покупців. Стратегія диференціації дозволяє створювати споживчу вартість у будь-якій ланці вартісного ланцюжка.

Диференційовані продукти можуть орієнтуватися як на великі, так і на невеликі сегменти покупців. Наріжні фактори унікальності є різними для різних видів діяльності. Слід виявити, що лежить в основі унікальності продуктів компанії та її діяльності. Диференціація виростає з використання «зчіпки» між ланцюжками вартості продавця і покупця. Загальний рівень диференціації компанії – кумулятивна вартість цієї унікальності для покупця. Компанія мусить обов'язково ділитися з покупцями створеною вартістю, щоб стимулювати їх до придбання продукції компанії.

Диференціації можна досягти різними способами. Ось приклади деяких диференційованих властивостей товарів і послуг: унікальні смакові якості (Dr.Pepper, Listerin), різноманіття споживчих властивостей (Microsoft Windows, Microsoft Office), великий вибір і проста процедура здійснення покупки (Home

Depot, Amazon.com), унікальний сервіс (FedEx), термінова поставка запчастин (Caterpillar), підвищена споживча цінність при сталій ціні (McDonald's, Wal-Mart), унікальний дизайн та обробка (Mercedes, BMW), престиж і неповторність (Rolex), надійність і безпечність (товари для дітей Johnson&Johnson), якість виконання (килими Karastan, шини Michelin, автомобілі Honda), сервіс (брокерські послуги Charles Schwab), широкий асортимент (супи Campbell), імідж і репутація (чоловічий одяг Ralph Lauren, товари для жінок Chanel, готелі Ritz-Carlton).

Диференціація товару, яку легко скопіювати, не забезпечує стійку конкурентну перевагу. Найбільш багатообіцяючі можливості диференціації відкриваються там, де конкурентам важко або занадто збитково повторювати дії компанії. Сильний конкурент зможе з часом повторити майже будь-який товар або споживчу властивість. Тому стійка диференціація продукту можлива тільки на основі ключової компетенції, унікальних конкурентних можливостей та ефективного управління цінностями компанії. Як правило, стійка і прибуткова стратегія диференціації заснована на інноваційному товарі, технічних перевагах, високій надійності і якості продукту, розвинутому сервісі і унікальних конкурентних можливостей.

Існує чотири способи надання товару відмінних споживчих властивостей, привабливих для споживачів.

1. Надання товару споживчих властивостей, які зменшують витрати споживача на його використання. Наприклад, можна зменшити витрати матеріалів споживача, зв'язаних з використанням товару (постачання деталей з високою точністю обробки), зменшити запаси споживача (постачання точно в строк), підвищити надійність товару (зменшуються затрати на ремонт і експлуатацію), запровадити електронний прийом і обробку замовлень.
2. Підвищити ефективність використання товару споживачем. Цей метод розглядається за рахунок розширення можливостей використання товару.

3. Надати товару споживчі властивості, які забезпечують неекономічні чи нематеріальні переваги. Нові шини Goodyear для дощової погоди підвищили стійкість автомобіля на мокрому асфальті. Rolls-Royce, Tiffany і Гуссі забезпечили собі конкурентні переваги, позиціонуючи свої товари як пов'язані з високим соціальним статусом і престижем, а також за рахунок оригінальності оформлення, високої якості та іміджу розкоші.
4. Створити додаткову споживчу цінність за рахунок конкурентних можливостей, яких немає і не може з'явитися у конкурентів. Успішна стратегія диференціація на базі унікальних можливостей компанії починається з вивчення можливостей покупця і закінчується створенням організаційної структури, яка задовольняє ці потреби краще, ніж конкуренти. [27]

Диференціація за рахунок розширення можливостей використання товару:

- покращити якість товару чи послуги – підвищити надійність, довговічність, простоту у використанні;
- покращити якість використання товару чи послуги – підвищити безпечність, в тому числі екологічну, знизити затрати на експлуатацію;
- забезпечити більш повне дотримання екологічних та юридичних вимог, які висувуються до товару;
- повніше, ніж конкуренти, відповідати запитам споживачів;
- надати покупцям можливість оновлювати і модернізувати товар при появі на ринку більш досконалої моделі;
- удосконалювати свої товари таким чином, щоб компанія-покупець могла модифікувати їх на свій розсуд. [40]

Отже, диференціація як основа конкурентної переваги виражається в пропозиції споживачам товарів чи послуг зі споживчими властивостями, якими не наділені аналогічні товари або послуги конкурентів, або в наданні більш високої споживчої вартості, яку не можуть надати конкуренти. Для того, щоб стратегія диференціації була успішна, в її основі повинні бути відмінні властивості, які не можуть повторити конкуренти.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ

2.1. Дослідження ефективності формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Перша кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» була заснована у 2009 р. у м. Львові та стала невід'ємною частиною бренду сучасного Львова, адже звідти шоколад експортувався до всієї Європи ще з XIX ст. В 2010 р. було випущено першу франшизу, а в 2015 р. розпочався розвиток мережі закордоном, зокрема в Азербайджані. Сьогодні «Львівська майстерня шоколаду» представлена 49 закладами в 24 містах України та 3 закладами закордоном [26].

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» у м. Києві за адресою бул. Тараса Шевченка, 36 була відкрита 13 березня 2012 р. Бізнес був закладений на умовах франшизи та належить до Холдингу емоцій «!FEST», до якого входять такі відомі заклади всієї України, як «Львівська копальня кави», «Криївка», «Реберня», «П'яна вишня», театр пива «ПРАВДА», «Мазох», «Біля Діани», ресторація-музей «Гасова лямпа», арт-центр «Дзига» та ін.

«Львівська майстерня шоколаду» за формою власності є приватним підприємством, заснованим на власності юридичної особи ТОВ «КРОНАМІ». У своїй діяльності підприємство керується Господарським Кодексом України, Цивільним Кодексом України та іншим чинним законодавством України та положеннями Статуту.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом ведення виробничо-торговельної діяльності. Предметом діяльності закладу є:

- Виробництво та реалізація б/а напоїв та десертів;
- Організація споживання страв;

- Організація дозволів споживачів;
- Продаж виробів із шоколаду та сувенірної продукції;
- Проведення майстер-класів по виготовленню виробів із шоколаду.

На підприємстві працює 25 осіб, і згідно з державною класифікацією підприємств за розміром, воно є малим [21]. Організаційна структура лінійно-функціональна (рис. 2.1). Директор закладу є його власником, йому підпорядковуються юрист, бухгалтер та адміністратори зміни. Адміністраторам зміни підпорядковуються шоколятьє, який проводить майстер-класи по виготовленню та декоруванню шоколадних виробів, продавці магазину, технічний персонал (прибиральниці), старші офіціанти, яким підпорядковуються офіціанти, та старші бариста, яким в свою чергу підпорядковуються бариста.

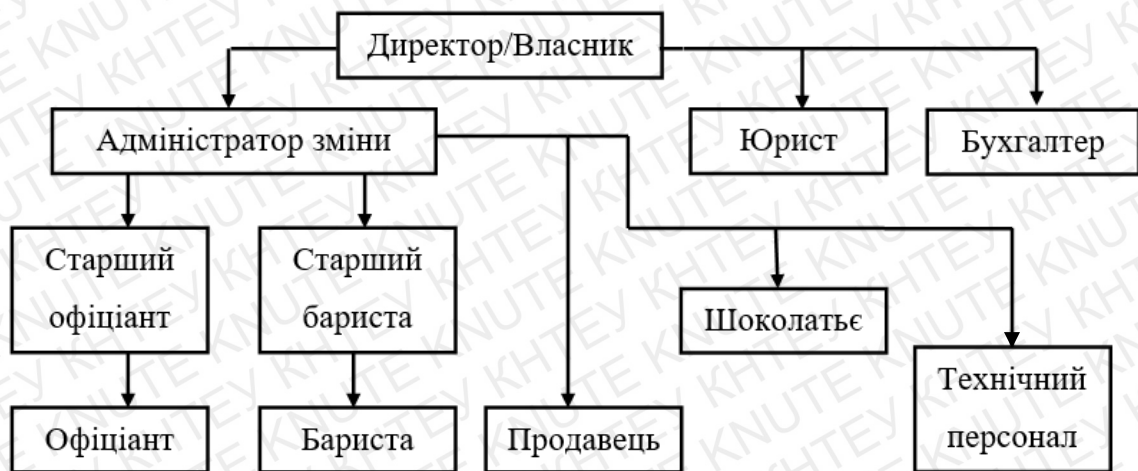


Рис. 2.1. Організаційна структура кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Асортимент товарів та послуг, які реалізуються в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є дуже широким і нараховує більше 500 позицій. Для зручності обробки даних, асортимент був поділений на номенклатурні групи. Останні в свою чергу відносяться до бару чи магазину, оскільки діяльність цих двох підрозділів є відокремленою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл номенклатурних груп за економічними видами діяльності
кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»**

	Бар	Магазин
Номенклатурна група	Кава	Фігурні вироби з шоколаду
	Гарячий шоколад	Драже на вагу і розфасоване
	Чай	Шоколад на вагу і розфасований
	Десерти	Цукерки по-штучно
	Коктейлі	Цукеркові набори
	Сніданки	Сувеніри
	Води та соки	Послуги
	Додатки	—

До підрозділу товарів та послуг магазину було віднесено 7 груп: фігурні вироби із шоколаду різних розмірів та форм, драже фасоване та на вагу, шоколад розфасований і на вагу з різноманітними смако-ароматичними домішками, цукерки, які продаються по-штучно, цукеркові набори. Крім продукції харчової промисловості, у магазині представлений широкий асортимент сувенірів, а саме книжок, косметичних засобів, керамічних виробів, листівок та іграшок. Також до номенклатурної групи «послуга» відносяться майстер-класи по виготовленню шоколадних виробів, декорування придбаних товарів стрічками та широкий вибір корзин та коробок для запаковування обраної продукції за бажанням гостя.

У підрозділі бару було виокремлено 8 груп: кава, гарячий шоколад, чай, десерти власного виробництва та замовлені, коктейлі б/а, сніданки – десерти, які готуються тільки в ранкові години до вартості яких додається напій у подарунок, води та соки, а також додатки, особлива асортиментна група, яка дозволяє гостям урізноманітнювати страви та напої за власним смаком.

Для виконання аналізу продуктового портфелю закладу було оброблено такі дані по всіх номенклатурних групах за вересень 2020 р., як кількість асортиментних позицій, кількість проданих товарів та послуг, обсяг продажів у

грошовому вираженні, а також було прораховано питому вагу кожної групи по відношенню до загального товарообороту підрозділу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз продуктового портфелю кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" у вересні 2020 р.

Підрозділ	Номенклатурна група	К-сть асортиментних позицій	Обсяг продажів, од.	Обсяг продажів, тис. грн.	Питома вага у підрозділі, %	Питома вага у доході, %
Магазин	Фігурні вироби з шоколаду	31,0	251,0	18,6	4,2	2,4
	Драже на вагу і розфасоване	15,0	153,7	34,3	7,8	4,4
	Шоколад на вагу і розфасований	48,0	1096,9	97,5	22,2	12,4
	Цукерки поштучно	62,0	10037,0	128,2	29,1	16,3
	Цукеркові набори	18,0	600,0	123,4	28,0	15,7
	Сувеніри	61,0	232,0	25,9	5,9	3,3
	Послуги	22,0	500,5	12,4	2,8	1,6
	Разом:	257,0	12871,1	440,3	100,0	55,8
Бар	Кава	54,0	2353,5	103,4	29,7	13,1
	Гарячий шоколад	8,0	909,5	58,7	16,9	7,4
	Чай	15,0	574,0	27,5	7,9	3,5
	Десерти	36,0	2152,5	117,5	33,7	14,9
	Коктейлі	22,0	408,0	23,8	6,8	3,0
	Сніданки	15,0	53,0	2,7	0,8	0,3
	Води та соки	16,0	162,0	7,4	2,1	0,9
	Додатки	40,0	780,7	7,3	2,1	0,9
	Разом:	256,0	7393,2	348,3	100,0	44,2
Всього:	-	513,0	20264,3	788,6	-	100,0

У вересні 2020 р. питома вага у доході від реалізації товарів і послуг бару становила 44,2%, а магазину – 55,8%, при цьому кількість асортиментних позицій відрізняється тільки на одну позицію на користь магазину. Тому можна зробити висновок, що товари та послуги номенклатурних груп магазину користується більшим попитом у споживачів послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Найбільша частка доходу від магазину припадає на групу «цукерки поштучно», а саме 29,1% доходу магазину та 16,3% загального доходу. При цьому кількість асортиментних позицій у групі цукерок є також найбільшим серед номенклатурних груп магазину. Найменшу частку доходів займає група «послуга», до якої відносяться майстер-класи по виготовленню шоколадних виробів, декорування шоколаду на замовлення гостя шоколатьє та корзини і коробки для святкового упакування продукції за бажанням споживача. Питома вага у підрозділі становить всього 2,8%, а у загальному доході – 1,6%.

Найбільша частка доходу від продажів бару припадає на номенклатурну групу «десерти» - 33,7% від прибутку бару, або 14,9% загального доходу. При цьому найбільшою групою з точки зору кількості асортиментних позицій є група «кава», яка налічує 104 позиції. Найменша частка доходів припадає на групу «сніданок» і становить 0,8% продажів бару, або 0,3% загального прибутку.

Отже, за даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що найбільш прибутковими сторонами діяльності кав'ярні є реалізація цукерок поштучно – 16,3% загального доходу, цукеркових наборів – 15,7%, десертів – 14,9%, кави – 13,1%. Разом дохідність цих чотирьох номенклатурних груп (з 15-ти наявних) складає 60% від сукупного доходу (рис. 2.2).

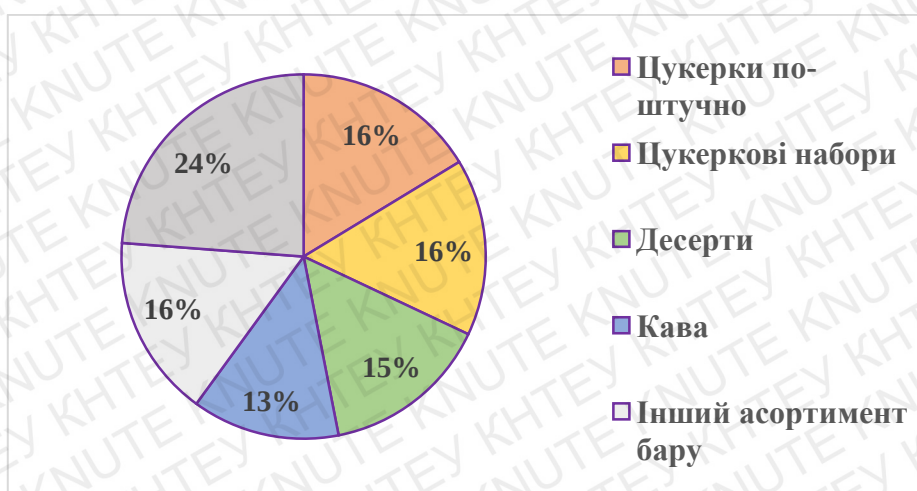


Рис. 2.2. Питома вага номенклатурних груп в доході кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у вересні 2020 р.

Враховуючи економічно-соціальний стан в країні, варто дослідити як саме вплинув карантин 2020 р. на діяльність закладу на прикладі порівняння продажів вересня 2019 р. та вересня 2020 р. (табл. 2.3). Згідно з даними по динаміці обсягів продажів, загальний дохід знизився на 42,1% у порівнянні з минулим роком, з них продажі по бару скоротилися на 29,7%, а магазину – на 49,2%. Загальне зменшення продажів у вересня 2020 р. становило 572,7 тис. грн.

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни обсягів продажів номенклатурних груп кав'ярні
«Львівська майстерня шоколаду» у вересні 2019 р. та вересні 2020 р.**

Номенклатурна група	Обсяг продажів, од.		Абс. відх.	Відн. відх.	Обсяг продажів, тис. грн.		Абс. відх.	Відн. відх.
	2019	2020			2019	2020		
Фігурні вироби з шоколаду	654,0	251,0	-403,0	-61,6	39,5	18,6	-20,9	-52,9
Драже	221,9	153,7	-68,2	-30,7	49,0	34,3	-14,7	-29,9
Шоколад	2348,8	1096,9	-1251,9	-53,3	193,5	97,5	-95,9	-49,6
Цукерки поштучно	16532,0	10037,0	-6495,0	-39,3	204,9	128,2	-76,7	-37,4
Цукеркові набори	1780,0	600,0	-1180,0	-66,3	323,0	123,4	-199,6	-61,8
Сувеніри	277,0	232,0	-45,0	-16,2	34,1	25,9	-8,2	-24,2
Послуги	894,0	500,5	-393,5	-44,0	22,3	12,4	-9,9	-44,2
Разом по магазину:	22707,7	12871,1	-9836,6	-43,3	866,2	440,3	-425,8	-49,2
Кава та какао	3709,0	2353,5	-1355,5	-36,5	141,7	103,4	-38,3	-27,0
Гарячий шоколад	1477,2	909,5	-567,7	-38,4	85,1	58,7	-26,3	-31,0
Чай	1168,0	574,0	-594,0	-50,9	47,5	27,5	-20,0	-42,1
Десерти	3353,7	2152,5	-1201,2	-35,8	166,0	117,5	-48,5	-29,2
Коктейлі	549,0	408,0	-141,0	-25,7	29,9	23,8	-6,1	-20,5
Сніданки	44,0	53,0	9,0	20,5	2,2	2,7	0,5	20,5
Води та соки	254,4	162,0	-92,4	-36,3	12,1	7,4	-4,7	-38,9
Додатки	1333,2	780,7	-552,5	-41,4	10,7	7,3	-3,4	-31,7
Разом по бару:	11888,5	7393,2	-4495,3	-37,8	495,1	348,3	-146,9	-29,7
Всього:	34596,2	20264,3	-14331,9	-41,4	1361,3	788,6	-572,7	-42,1

Згідно з рис. 2.3. можна відстежити динаміку змін обсягів продажів товарів та послуг у вересні 2019 р. порівняно з вереснем 2020 р. кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» по підрозділу «Магазин». Найбільше зниження показників відбулося в номенклатурній групі «Сувеніри», а найменше – в групі «Драже».



Рис. 2.3. Динаміка зміни обсягів продажів магазину кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у вересні 2019-2020 рр.

Обсяги продажів по номенклатурним групам підрозділу «Бар» знизилися від 3,4% до 38,3% (рис. 2.4). Проте продажі продукції з асортименту групи «Сніданки» збільшилися на 20,5%. Сюди входять спеціальні пропозиції, які готуються в ранковий час за зниженою ціною та представляють собою десерт та напій на вибір. Варто зазначити, що подібне замовлення в інший час вартуватиме дорожче. Отже, можна припустити, що збільшення попиту на дану групу товарів пов'язане з тим, що споживачі в 2020 р. більше надають перевагу акційним пропозиціям, враховуючи соціально-економічний стан в країні. Найбільше зниження продажів спостерігаються в групі «Чай» – на 42,1% в порівнянні з 2019 р.

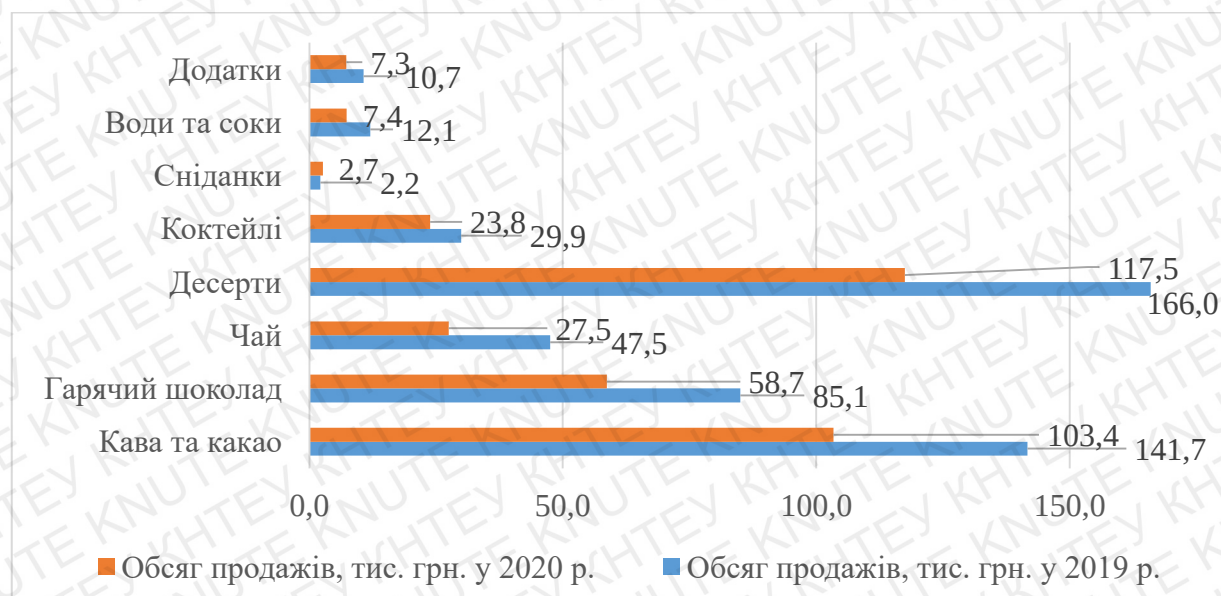


Рис. 2.4. Динаміка зміни обсягів продажів бару кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у вересні 2019-2020 рр.

Отже, асортимент товарів та послуг, які реалізуються в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є дуже диференційованим та нараховує більше 500 позицій. До підрозділу «Магазин» відноситься 7 номенклатурних груп, або 257 асортиментних позицій, а до підрозділу «Бар» - 8 номенклатурних груп, або 256 асортиментних позицій. При цьому, більшу частку в обсягах продажів мають товари та послуги підрозділу «Магазин», а саме 55,8%. Детальніше про економічний потенціал підприємства написано в наступному пункті.

2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства

Обсяг наданих послуг є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат та формування прибутку. Це один з найголовніших показників, що впливає на фінансовий стан підприємства. Для визначення економічного потенціалу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» виконаємо аналіз основних показників господарської діяльності підприємства за 2017-2019 рр., розпочавши з обсягу та структури наданих послуг. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл послуг за видами економічної діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Дохід від реалізації продукції (послуг)	16114,3	16959,1	17492,0	844,8	532,9	1377,7	5,2	3,1	8,5
Дохід від реалізації продукції (послуг) бару	6117,0	6574,8	6720,3	457,8	145,5	603,3	7,5	2,2	9,9
Питома вага доходу від реалізації продукції (послуг) бару, %	38,0	38,8	38,4	0,8	-0,3	0,5	-	-	-
Дохід від реалізації продукції (послуг) магазину	9997,3	10384,3	10771,7	387,0	387,4	774,4	3,9	3,7	7,7
Питома вага доходу від реалізації продукції (послуг) магазину, %	62,0	61,2	61,6	-0,8	0,3	-0,5	-	-	-

Можемо зробити висновок, що обсяг реалізованої продукції та наданих послуг кав'ярнею «Львівська майстерня шоколаду» має тенденцію до збільшення – за три роки він збільшився на 1377,7 тис. грн., або 8,5%. Зокрема, за 2018 р. приріст склав 844,8 тис. грн., або 5,2%, за 2019 р. збільшився на 532,9 тис. грн. або на 3,1% (рис. 2.5).

Основний вид діяльності закладу ресторанного господарства – продаж виробів із шоколаду та сувенірної продукції – забезпечив у 2018 році 10384,3 тис. грн. доходу, що на 387,4 тис. грн. або 3,7% більше, ніж у попередньому періоді (табл. 2.4, рис. 2.6). За три роки доходи від продажів у крамниці зросли на 774,4 тис. грн. або 7,7% та забезпечили 61,6 всього доходу від реалізації підприємства.

Реалізація продукції та послуг бару забезпечили підприємству у 2018 році 38,8%, а в 2019 – 38,4% обсягу реалізованих товарів та послуг. При цьому

доходи від продажів зросли за три роки на 603,3 тис. грн. або 9,9%, що позитивно характеризує маркетингову продуктову політику підприємства, рівень задоволеності споживача, ефективність управління менеджменту. В цілому за 2017-2019 роки спостерігається зростання ефективності господарської діяльності та економічного потенціалу кав'ярні.



Рис. 2.5. Динаміка обсягу послуг за видами економічної діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис. грн.



Рис. 2.6. Динаміка структури реалізації продукції (послуг) за видами економічної діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Операційні витрати – важливий якісний показник господарської діяльності кав'ярні. Значно впливає на операційні витрати обсяг доходів від реалізації продукції та послуг. Із зростанням обсягу доходів від реалізації продукції (послуг) збільшується абсолютний розмір витрат, проте їх відносний рівень знижується. Зменшення обсягу доходів від реалізації продукції та послуг, хоча й супроводжується деякими скороченнями суми витрат, однак їх рівень зазвичай підвищується.

Різні статті та елементи витрат залежать від обсягу доходів від реалізації продукції (послуг) неоднаково. У зв'язку з цим їх умовно поділяють на дві групи: змінні та постійні. До першої групи належать витрати, що знаходяться у прямій залежності від обсягу доходів від реалізації продукції (послуг). До другої групи належать витрати, не пов'язані чи мало пов'язані з їх обсягом.

Динаміка операційних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр. наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка загального обсягу поточних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Матеріальні витрати	8576,2	8456,0	8631,7	-120,2	175,7	55,5	-1,4	2,1	0,6
Витрати на оплату праці	1250,2	1226,8	1491,9	-23,4	265,1	241,7	-1,9	21,6	19,3
Відрахування на соціальні заходи	468,8	460,1	552,0	-8,7	91,9	83,2	-1,9	20,0	17,7
Амортизація	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	3366,0	3321,8	3405,6	-44,2	83,8	39,6	-1,3	2,5	1,2
Загальна сума витрат	13661,2	13464,7	14081,2	-196,5	616,5	420,0	-1,4	4,6	3,1
Дохід від реалізації продукції (послуг)	16144,3	16959,1	17492,0	814,8	532,9	1347,7	5,0	3,1	8,3

Результати наведених у табл. 2.6 розрахунків свідчать про зменшення загальної суми операційних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» в 2018 р. (на 196,5 тис. грн. або на 1,4%) у порівнянні з попереднім роком в основному за рахунок зменшення суми матеріальних витрат – на 120,2 тис. грн. або на 1,4 % та інших операційних витрат, які знизилися на 44,2 тис. грн. або 1,3%.

Поточні витрати кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2019 році у порівнянні з 2018 роком зросли на 616,5 тис. грн. або 4,6%, а у порівнянні з 2017 роком – на 420,0 тис. грн. або 8,3%. При цьому динаміка змін матеріальних витрати свідчить про зростання на 55,5 тис. грн. або 0,6%; витрати на оплату праці зросли на 241,7 тис. грн. або на 19,3%; відрахування на соціальні заходи зросли на 83,2 тис. грн. або 17,7%; інші операційні витрати зросли на 39,6 тис. грн або 1,2%.

Таблиця 2.7

Динаміка структури поточних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %	2019	Питома вага, %	Відхилення, у %		
							2018/2017	2019/2018	2019/2017
Матеріальні витрати	8576,2	62,8	8459,0	62,8	8631,7	61,4	0,0	-1,4	-1,4
Витрати на оплату праці	1250,2	9,2	1226,8	9,1	1471,9	10,5	-0,1	1,4	1,3
Відрахування на соціальні заходи	468,8	3,4	460,1	3,4	552,0	3,9	0,0	0,5	0,5
Амортизація	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	3366,0	24,6	3321,8	24,7	3405,6	24,2	0,1	-0,5	-0,4
Разом операційні витрати	13661,2	100,0	13467,7	100,0	14061,2	100,0	0,0	0,0	0,0
Дохід виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	16144,3	84,6	16959,1	79,4	17492,0	80,4	-5,2	1,0	-4,2
Рівень витрат, %	84,6	-	79,4	-	80,4	-	-5,2	1,0	-4,2
Витратовіддача	1,2	-	1,3	-	1,2	-	0,1	0,0	0,1

Відповідно до вищезазначених даних, більшу частину загального обсягу операційних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр. припадає на матеріальні витрати, вага яких становить 62,8% у 2017 та 2018 роках, та 61,4% у 2019 році. Враховуючи той факт, що загальний дохід від реалізації продукції та послуг закладу збільшився в 2019 р. на 8,3%, то можна зробити висновок про ефективність використання матеріальних ресурсів, що і призвело до зниження рівня матеріальних витрат.

Як видно з таблиці 2.7, у структурі поточних витрат кав'ярні у 2019 році, порівняно з 2017 роком, відбулися такі зміни:

- матеріальні витрати зменшилися від 62,8% до 61,4%, або на 1,4%;
- частка витрат на оплату праці збільшилася на 1,3% і становить 10,5% від усіх витрат, що свідчить про ріст матеріального заохочення працівників;
- відрахування на соціальні заходи збільшилися на 0,5% відповідно до росту витрат на оплату праці;
- інші операційні витрати скоротилися на 0,4%.

При збільшенні загальної суми витрати при порівнянні 2017 та 2019 рр., рівень витрат в цілому зменшився від 84,6% до 80,4%, тобто на 4,2%, що позитивно характеризує діяльність щодо управління витратами підприємства, адже темпи збільшення витрат нижчі, ніж темпи зростання доходів (рис. 2.7).

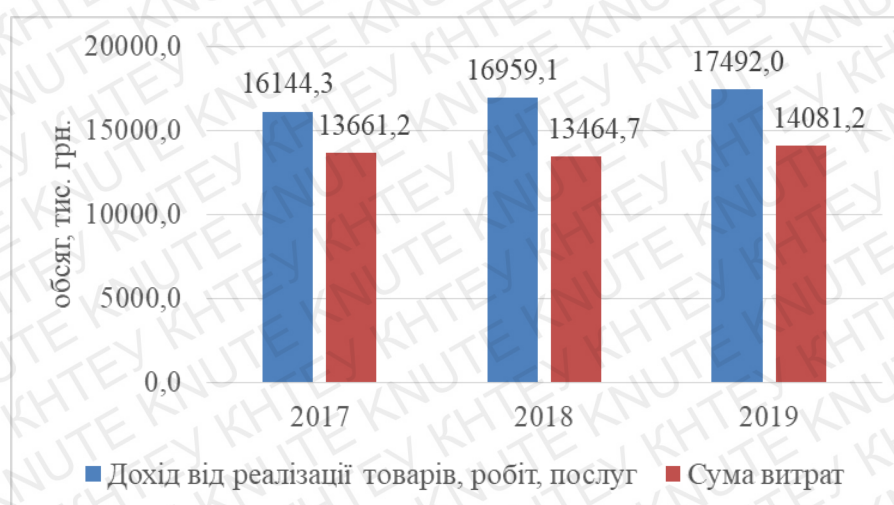


Рис. 2.7. Динаміка доходів від реалізації та загального обсягу поточних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр., тис грн.

Представлена наочна інформація дає можливість стверджувати, що в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» спостерігається тенденція до менш інтенсивного зростання витрат на фоні збільшення обсягів діяльності, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і сприяє підвищенню його рентабельності.

Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до зростання загальної суми операційних витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на фоні збільшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє підвищення рентабельності його діяльності.

Проведемо аналіз основних показників діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2017-2019 рр. (табл. 2.8).

Вирахувавши податок на прибуток 20% від доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, отримали чистий дохід, обсяг якого у 2017 році склав 12915,4 тис. грн., тоді як у 2018 р. його обсяг зріс на 651,8 тис. грн. або 5,0%, а в 2019 р. він ще виріс на 426,3 тис. грн. або 3,1%. В цілому за три роки зростання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 1078,2 тис. грн., а темп росту складає 8,3%.

Собівартість реалізованої продукції кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2018 р. зросла на 531,0 тис. грн. або 5,3%, а в 2019 р. – на 853,2 тис. грн. або 8,5% порівняно з 2017 р.

Валовий прибуток закладу ресторанного господарства в 2018 році зріс на 120,8 тис. грн. або 4,2%; за три роки приріст цього показника становить 7,8%.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування в 2018 р. збільшилися на 75,6 тис. грн. або 8,2% порівняно з 2017 р., тоді як у 2019 р. спостерігається підвищення цього показника на 23,3 тис. грн. або 2,3%.

Чистий прибуток у 2018 р. зріс на 62,0 тис. грн. порівняно з 2017 р., або на 8,2%. Різниця між прибутком 2019 та 2017 рр. складає 10,7%, що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Рентабельність кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за три роки зросла на 0,2%, і становить 7,7%.

Таблиця 2.8

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності

Показники	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018		2019/2017	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	12915,4	13567,3	13993,6	651,8	5,0	426,3	3,1	1078,2	8,3
Собівартість реалізованої продукції	10039,1	10570,1	10892,3	531,0	5,3	322,2	3,0	853,2	8,5
Валовий прибуток	2876,3	2997,2	3101,3	120,8	4,2	104,1	3,5	225,0	7,8
Адміністративні витрати	953,7	978,1	1033,6	24,4	2,6	55,5	5,7	79,9	8,4
Витрати на збут	522,5	527,8	532,1	5,3	1,0	4,3	0,8	9,6	1,8
Інші операційні витрати	280,9	288,0	302,5	7,1	2,5	14,5	5,0	21,6	7,7
Фінансові результати від операційної діяльності	1119,2	1203,3	1233,1	84,0	7,5	29,8	2,5	113,9	10,2
Фінансові витрати	127,9	137,5	142,3	9,6	7,5	4,8	3,5	14,4	11,3
Інші витрати	70,5	69,3	71,0	-1,2	-1,7	1,7	2,5	0,5	0,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	920,8	996,5	1019,8	75,6	8,2	23,3	2,3	99,0	10,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	165,8	179,4	183,6	13,6	8,2	4,2	2,3	17,8	10,7
Фінансові результати від звичайної діяльності	755,1	817,1	836,2	62,0	8,2	19,1	2,3	81,1	10,7
Чистий прибуток	755,1	817,1	836,2	62,0	8,2	19,1	2,3	81,1	10,7
Рентабельність господарської діяльності, %	7,5	7,7	7,7	0,2	-	-0,1	-	0,2	-

Отже, за вищевикладеними даними можна зробити висновок, що кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» раціонально та ефективно використовує матеріальні, виробничі та трудові ресурси, що виражається у збільшенні показників прибутку та загальної рентабельності господарської діяльності. Оскільки економічний потенціал підприємства виявляє можливості підвищення його конкурентоспроможності, то дане питання буде розглянуто детальніше в наступному пункті.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від факторів, що перебувають поза нею, діють у зовнішньому середовищі. Вплив середовища на організацію залежить від його складності, динамічності та невизначеності.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні є одним з найбільш динамічних і характеризується швидкими темпами змін на ринку та особливістю звітування підприємств ресторанного бізнесу. Сучасний ресторанний бізнес в Україні відносно молодий, він почав розвиватися тільки з 90-х рр., і деякі науковці вважають, що період розвитку в цій галузі триває і досі.

Незважаючи на кризові періоди в розвитку ресторанного бізнесу, він постійно змінювався, розвивався та вдосконалювався. Зміни торкнулися усіх складових: форми власності, організаційної структури, загальних та якісних змін у технології приготування та дизайні страв, управлінні (франчайзинг, мережі закладів), фінансах, маркетингу (додаткові послуги, акції) та тенденціях харчування (більша увага до здорового харчування, дієтичне харчування, вегетаріанська кухня, етнічна кухня, локальна або молекулярна кухні тощо).

Зміни призвели до зростання попиту на гастрономічні послуги в Україні. Станом на 01.11.2019 року в Україні зареєстровано 57712 закладів

ресторанного господарства, з них основну кількість становлять приватні заклади (98,3%), у структурі яких 52,2% займають ресторани, кафе та бари.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні на момент початку світової пандемії COVID-19 знаходився у фазі активного розвитку, яка, за прогнозами експертів, могла тривати до 2021 р. включно, адже коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства в цілому по Україні становить 14,7, що майже вповнину менше, ніж в країнах Західної Європи. Проте спрогнозувати ситуацію у ресторанному бізнесі в найближчий час дуже складно, оскільки експерти сфери обслуговування попереджають про світову тенденцію щодо суттєвого скорочення закладів індустрії гостинності. [1, ст. 203-205]

До зовнішніх факторів, які впливають на підприємства, включають постачальників, клієнтів, конкурентів, інфраструктуру, органи державної влади, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, рівень розвитку науки і техніки, стан економіки, політичні обставини, соціокультурні фактори, міжнародне оточення та міжнародні події. [5, ст. 25-28]

В умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища, доцільно проаналізувати саме конкурентів підприємства, як найстабільніший показник. Для аналізу було відібрано 3 найбільші конкуренти в радіусі розташування 2 км від кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», які реалізують каву та десерти: пекарня-кондитерська «Волконський», пекарня «Львівські плячки» та кав'ярня «Горький Espresso Bar».

Підприємства-конкуренти кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є приватними підприємствами, які працюють на умовах франшизи, як і досліджуваний заклад. Для порівняння пропозиції продуктивних портфелів підприємств-конкурентів було проаналізовано номенклатурні групи по кількості представлених позицій та середній ціні у конкурентів та досліджуваного закладу по підрозділу «Бар» (табл. 2.9). На основі даних можна зробити висновок, що серед усіх розглянутих закладів найбільшу асортиментну пропозицію має кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду». Також для аналізу було прораховано середню ціну по усім номенклатурним групам закладів-

конкурентів для порівняння з досліджуваним підприємством кав'ярнею «Львівська майстерня шоколаду».

Таблиця 2.9

Аналіз продуктового портфелю закладів-конкурентів

Назва закладу	Номенклатура		Середня ціна по групі
	Група	К-сть позицій	
Волконський	Листкові вироби	9	71,1
	Десерти	17	104,2
	Хліб	18	50,2
	Кава	13	74,6
	Чай	5	110,0
Львівські плячки	Штруделі	13	33,8
	Сирники	9	35,7
	Кава	8	31,3
	Чай	9	29,0
	Холодні напої	6	27,0
Горький Espresso Bar	Кава	16	41,9
	Холодні напої	11	41,4
	Чай	8	35,8
	Додатки	25	5,9
	Десерти	10	37,5
Львівська майстерня шоколаду	Кава	54	58,1
	Гарячий шоколад	8	64,0
	Чай	15	45,7
	Десерти	36	59,9
	Коктейлі	22	57,3
	Сніданки	15	50,0
	Води та соки	16	47,2
	Додатки	40	13,5

На основі порівняльної таблиці цінової та продуктової пропозиції кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» та її найбільших конкурентів в радіусі 2 км, можна зробити висновок, що найбільша ціна на продукцію встановлена в пекарні-кондитерській «Волконський», а найменша – у «Львівських плячках». Цінова пропозиція кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» відноситься до середньої серед представлених закладів (рис. 2.8). Для аналізу було виділено

три спільні номенклатурні групи, які наявні на всіх досліджуваних підприємствах (рис. 2.8).

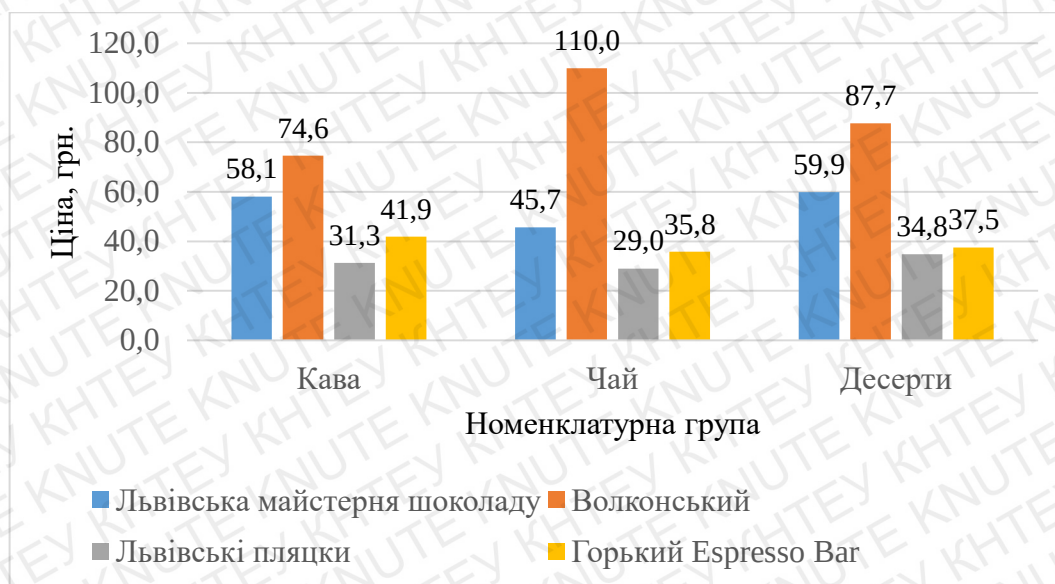


Рис. 2.8. Динаміка цінової пропозиції за номенклатурними групами

Окрім діяльності конкурентів, на підприємство суттєво впливають споживачі, оскільки вони формують попит та можуть задавати тенденції розвитку закладів. Без знання потреб споживача шанси на успішну діяльність будь-якого підприємства дуже малі.

Оскільки кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» належить до мережі закладів на основі франшизи, то, відповідно, маркетингові дослідження проводяться материнською компанією та дають змогу порівняти результати не тільки по одному закладу, але і по всій мережі.

Одним із найефективніших інструментів проведення опитування споживачів є анкета «Розкажи нам». Гості мають до неї легкий доступ, адже вона знаходиться на кожному столі, а також біля каси в магазині. Заповнивши паперовий варіант анкети або онлайн-форму через QR-код, гість в будь-яку хвилину може поділитися своєю думкою про сервіс кав'ярні. Результати опитувань гостей з жовтня 2019 по вересень 2020 рр. стосовно смаку кави, десертів та шоколаду представлені на рис. 2.9, відповідно до яких можна зробити висновок про високі смакові характеристики продукції, якісний сервіс

та лояльність гостей до кав'ярні. Динаміка таких показників, як привітність персоналу, швидкість обслуговування та чистота відображені на рис. 2.10.

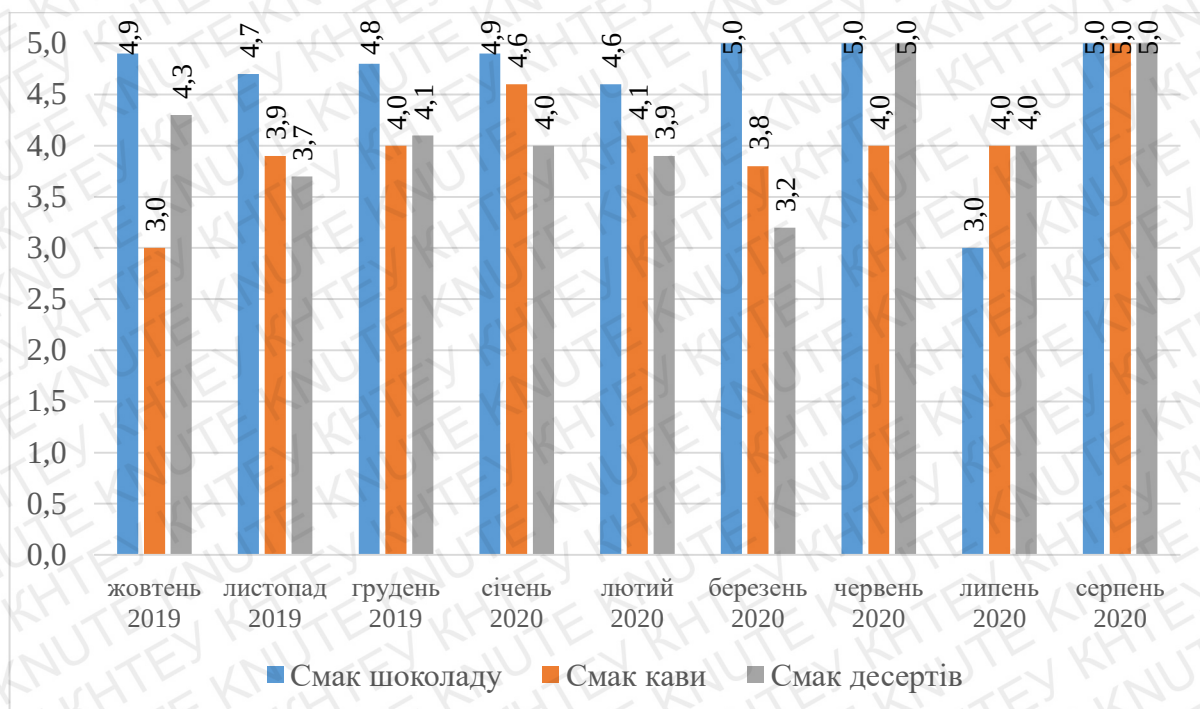


Рис. 2.9. Результати опитувань гостей щодо смакових якостей продукції в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2019-2020 рр.

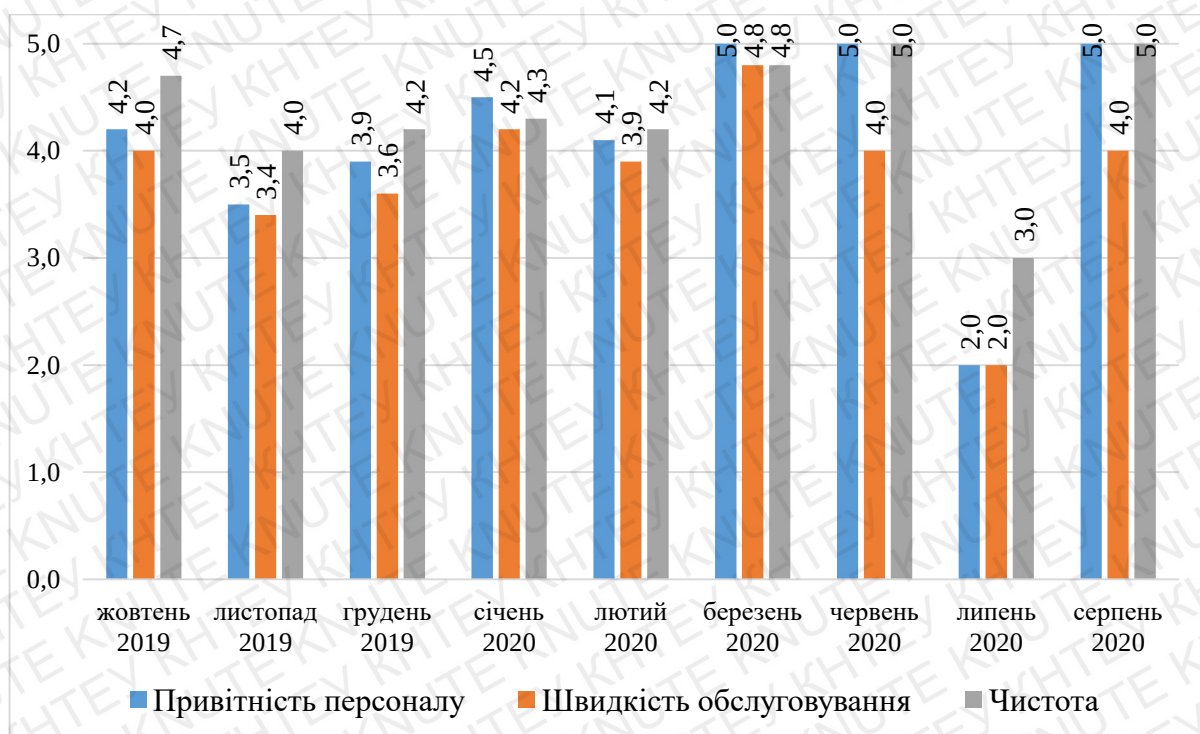


Рис. 2.10. Результати опитувань гостей щодо якості сервісу у кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» в 2019-2020 рр.

Середній показник по анкетування «Розкажи нам» серед закладів мережі м. Києва становить 4,2 бали з 5, або третє місце з семи кав'ярень «Львівська майстерня шоколаду». Також за дослідженнями материнської компанії було визначено показник плинності персоналу, який у досліджуваній кав'ярні становив 5% у 2019 р., що позитивно характеризує кадрову політику підприємства.

Питома вага постійних гостей складає 22%, а гостей, які періодично відвідують заклад – 52%. Частка гостей, які відвідують кав'ярню вперше, становить 26% від загальної кількості відвідувачів.

Щоб проаналізувати конкурентні переваги кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», було побудовано SWOT-матрицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентних переваг та недоліків кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за матрицею SWOT

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відомий бренд на ринку України та серед туристів. - Вигідне розташування: в пішій доступності 3 готелі, метро та 2 університети. - Досвідчений персонал та низький рівень плинності кадрів. - Висока лояльність гостей до закладу. - Широкий асортимент продукції. - Розвинена система тренінгів та навчання працівників в мережі.	- Недостатньо висока швидкість обслуговування. - Спостерігаються суттєві сезонні коливання попиту: найменш дохідний сезон – літо. - Залежність відносно поставок продукції від материнської компанії та підприємства-виробника десертів. - Недовготривалі терміни зберігання деякої продукції, на яку важко спрогнозувати попит. - Обмеження маркетингової та номенклатурної свободи материнською компанією.
Можливості	Загрози
- Розширення можливостей виробництва шляхом прибудови кулінарного цеху для виготовлення десертів. - Створення гнучкої системи доставки. - Розроблення системи знижок.	- Невизначеність зовнішнього економічно-політичного середовища у зв'язку зі світовою пандемією. - Зниження платоспроможності населення. - Зниження туристичного потоку.

Проаналізувавши фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» відзначається високим рівнем якості продукції та сервісу, має стратегічно вигідне розташування, представляє споживачу найширший асортимент продукції та послуг в даному сегменті порівняно зі своїми конкурентами за помірною ціною, відрізняється високим рівнем лояльності гостей, проводить ефективну кадрову політику, і має незначний коефіцієнт плинності персоналу та щороку підвищує свою рентабельність.

З іншої сторони, підприємство зазнає реальної загрози своєму існуванню зі сторони економічно-політичних чинників зовнішнього середовища, які майже неможливо спрогнозувати та передбачити. Через карантинні заходи у зв'язку з пандемією COVID-19 населення стає менш платоспроможним, а туристичні потоки зменшуються до країни. Тому заклад зазнав зменшення обсягів продажів майже на 50%. Також оцінки гостей щодо якості продукції та сервісу не є стабільними, а конкуренцію закладу становлять не тільки кав'ярні поблизу, а й інші підприємства, які належать до мережі «Львівської майстерні шоколаду».

Тому для збільшення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до мінливого зовнішнього середовища, у наступному розділі буде розглянуто пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю закладу та напрями реалізації стратегії диференціації послуг, та прораховано соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, зокрема вплив на рівень рентабельності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ», М. КИЇВ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства

Продуктовий портфель – це номенклатура продукції підприємства. Він повинен бути збалансований і включати такі асортиментні позиції, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, що забезпечує безперебійну виробничо-збутову діяльність підприємства, постійне отримання прибутку, зниження ризику недоотримання очікуваної величини прибутку від реалізації товарів та послуг, які знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу.

Збалансований продуктивний портфель полегшує демонстрацію та зберігання товару, містить детальну інформацію про товар, сприяє просуванню товару, полегшує транспортування і зберігання товару споживачем, полегшує споживачу процес використання. Для вдосконалення продуктового портфелю кав'ярні пропонується здійснити наступні кроки:

- Урізноманітнити асортимент страв, представлений в меню;
- Додати пісні десерти в номенклатуру;
- Ввести спеціальну пропозицію «На будь-які захцянки»;
- Додати до меню каву на 100% арабіці.

Заклад майже не змінював асортимент десертів протягом 8 років. Беручи до уваги життєвий цикл продукції, а також тенденцію останніх років збільшувати прибутки підприємства не за рахунок збільшення кількості гостей, а за рахунок підвищення ціни на продукцію, то доцільно застосувати стратегію диференціації послуг саме до меню кав'ярні закладу, оскільки асортимент магазину постійно оновлюється.

Враховуючи те, що заклад входить до мережі на умовах франшизи, і не може додавати асортиментні позиції власного розроблення, то було проаналізовано меню інших закладів мережі і виділено ті позиції меню, які можливо застосувати в рамках договору франшизи (табл. 3.1) [15].

Таблиця 3.1

Вибірка номенклатурних позицій, які можуть бути представлені в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Номенклатурна група	Назва	Ціна, грн.
Десерти	Гофри з шоколадом і бананом	55,00
	Торт "Чоколядовий глянець"	69,00
	Торт "Мигдалевий бумцик"	58,00
	Круасани	49,00
	Торт "Пташине молоко"	41,00
	Львівський святковий	41,00
	Рулет "Роляда"	41,00
	Тістечко "Роляда"	47,00
	Торт "Андрути"	41,00
	Тістечко "Заварне"	25,00
	Вишнева фраєрка	17,00
	Оksamитова пляцка	40,00
	Печиво "Мигдалевий сумер"	35,00
	Торт "Маківник"	46,00
	Торт "Фруктова насолода"	41,00
	Штрудель маковий під вишневим соусом (П)	40,00
	Штрудель "Віденський" (П)	41,00
	Штрудель "Єврейський"	45,00
	Штрудель сливовий (П)	38,00
	Пряник	35,00
Додатки	Безе класичне	32,00
	Безе з фундуком	37,00
	Шоколадний соус	12,00
	Полунична конфітура	12,00
Сніданки	Солоняна карамель	12,00
	Абрикосова конфітура	12,00
	Грінки "Панські"	69,00
	Сирники з шоколадом	69,00
Кава	"Шоко момо"	69,00
	Панкейки	69,00
	Афогато	42,00
	Еспресо-шоколад	52,00

Отже, асортиментний ряд десертів кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» може бути збільшений на 22 позиції, додатків та сніданків – на 4 кожен, а кави – на 2. З нових позицій номенклатурної групи «Десерти» три є пісними (позначені буквою П в табл. 3.1). Така диференціація асортименту є необхідною для закладу, адже під час посту частина гостей не може вживати яйця та молоко, а отже, і всі десерти, окрім гіркого шоколаду.

Також в останні роки широкої популярності в кав'ярнях здобула 100% арабіка, на якій пропонують гостям зварити каву по підвищеній ціні. Попит на неї існує, мережа «Львівської майстерні шоколаду» має власний бренд арабіки – Ефіопія Іргачоф, тому доцільно буде розширити асортимент кавових напоїв, додавши не тільки нові рецептури до меню, а й сировину для приготування кави. Зерна арабіки Ефіопія Іргачоф вирощується на півдні Ефіопії і вважається однією з найбільш високоякісних сортів Арабіки в світі [10].

Проаналізувавши меню кав'ярень мережі, було виявлено, що в деяких закладах присутня спеціальна пропозиція «На будь-які захцянки», тобто певний десерт та кава за зниженою ціною. Особливо вдало тут поєднуються ті десерти, які в порівнянні з тортами мають менший попит та терміни придатності (дод. Б). Такий інструмент удосконалення продуктового портфелю привабить гостей зниженою ціною, збільшить прибутки закладу та врівноважить попит на десерти кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

3.2. Напрями реалізації стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Диференціація послуг – це процес додавання до послуги відмінної характеристики, яка робить її більш привабливою для певного цільового ринку. Це означає, що послуга відрізняється від товарів інших конкурентів, а також від інших товарів даного виробника.

Якщо проаналізувати цільову аудиторію кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за віком (рис. 3.1), то отримаємо результат, що найбільша група

споживачів знаходиться у віці від 0 до 20 років – 34% питомої ваги. Наступна група за кількістю гостей – це люди віком від 30 до 34 років – 15%. 13% питомої ваги гостей припадає на споживачів віком від 25 до 29 років. Отже, можна зробити висновок, що найбільшою групою споживачів кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є молоді батьки з дітьми, а також студенти.

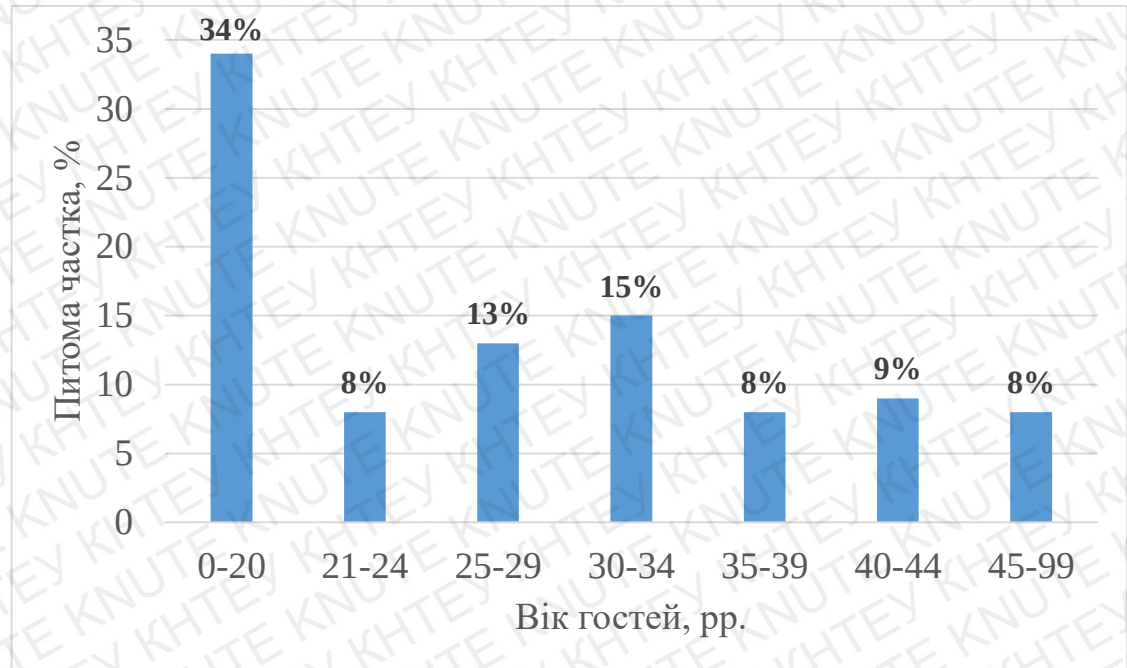


Рис. 3.1. Вікова структура цільової аудиторії кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Номенклатурна група «Послуги» включає до свого переліку майстер-класи по виготовленню та декоруванню виробів із шоколаду під наглядом шоколат'є, послуги художника з декоративного оформлення шоколадних плиток та фігурних виробів з шоколаду з асортименту магазину, декоративні стрічки, а також коробки, корзини для запаковування товарів різних розмірів та конфігурацій.

Для збільшення конкурентоспроможності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» необхідно застосувати напрями реалізації стратегії диференціації до номенклатурної групи «Послуги». Як наслідок, очікується збільшення попиту

споживачів до послуг закладу, підвищення рівня задоволеності гостей, а також підвищення загальних обсягів доходів підприємства.

Враховуючи сучасні тенденції, пропонуються наступні напрями реалізації стратегії диференціації послуг (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями реалізації стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Жорсткі умови карантину під час пандемії COVID-19 показали, що ресторанний бізнес є дуже вразливим до зовнішніх економічно-політичних умов. Для збереження гранично допустимого мінімуму прибутку, а також для зменшення кількості продукції з простроченим терміном придатності через значні коливання попиту, доцільним є пропозиція розділити м. Київ на зони роботи закладів мережі «Львівської майстерні шоколаду» та пропонувати споживачам безкоштовну доставку товару протягом 30 хв. з моменту замовлення в своїй зоні обслуговування. Також можливим є підписання угоди з такими сервісами доставки, як Glovo, Raketa та Uber Eats, які особливо за період карантину набули широкої популярності серед населення міста, та дозволяють споживати товари не виходячи з дому.

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» відома не тільки своїми солодошами, але й цікавими майстер-класами по виготовленню та декоруванню шоколаду та виробів з шоколаду для дітей та дорослих. Проте програма майстер-класу не включає розважальних конкурсів та інших заходів для дітей, а носить більш творчий та пізнавальний характер. Оскільки є попит на організовані дитячі свята з повноцінною анімаційною програмою, то доцільно провести навчання шоколат'є і розробити програму святкового заходу.

Багато закладів ресторанного господарства мають в штатному розписі посаду хостес – людини, яка зустрічає гостей, проводить їх до столика, ознайомлює з асортиментом страв та напоїв, слідкує за чистотою в залі і створює зручні умови для гостей [20]. Для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» дана посада є актуальною, тому що, по-перше, заклад має кілька торговельних залів, і деякі гості потребують уваги працівників під час розсадки по вільним місцям. По-друге, хостес буде створювати дружелюбну атмосферу з найпершого моменту, як тільки відвідувач потрапить до кав'ярні. По-третє, гості будуть відчувати увагу персоналу з самого початку, а також у випадку завантаженості офіціанта зможуть звернутися до хостес. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальний рівень задоволеності гостя обслуговуванням, а особливо на показник «швидкість обслуговування».

Наступним напрямом реалізації стратегії диференціації є введення акційного часу «Чоколядовий квадранс» за прикладом «Львівської майстерні шоколаду» на вул. Сербській у м. Львові. Суть акції полягає в тому, що з 14:00 до 14:15 кожної п'ятниці, суботи та неділі, цукерки та шоколад продаються за зниженою ціною (квадранс – означає п'ятнадцять). Така пропозиція допоможе збільшити обсяги продажів та привабити більше гостей до кав'ярні [15].

Окрім цього, пропонується ввести знижки на десерти власного виробництва під кінець робочого закладу дня, з 20:00 до 22:00. Таким чином можна буде регулювати попит населення на ті чи інші десерти.

Враховуючи те, що шоколад – продукт термічно не стійкий, він швидко тане влітку та погано сприймає холодну погоду (температура зберігання

шоколаду від 18 до 22 °C), то варто пропонувати гостям термо-пакети для перевезення та зберігання шоколаду. Дана послуга буде особливо популярною влітку, а також серед туристів та жителів міста, які перевозять шоколад у валізах у багажному відділенні літака, де температура може досягати вищих значень.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Найкращими рішеннями для удосконалення продуктового портфелю кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є, по-перше, заміна 50% асортименту номенклатурної групи «Десерти» новими, в тому числі включення до меню бельгійських вафель. Попит на них є незадоволеним, конкурентів небагато, а урізноманітнення десертів в цілому призведе до збільшення уваги та зацікавленості споживачів до продукції закладу, особливо постійних. По-друге, необхідно ввести спеціальну пропозицію «На будь-які захцянки», яка за своїм складом схожа на номенклатурну групу «Сніданки», тобто десерт і напій за однією ціною, проте діє цілий день без обмежень часу. Попит на подібні спеціальні пропозиції існує, що доводиться фактом росту обсягів продажу сніданків на 20,2% у порівнянні у вересні 2019 та 2020 рр. По-третє, введення до меню кави на 100% арабіці.

Для реалізації стратегії диференціації послуг пропонується запаковувати продукції магазину в термостійкі пакети для запобігання псування шоколаду від впливу низьких та високих температур. А також домовитися про співпрацю з Glovo, Uber Eats та Raketa, що надасть кав'ярні конкурентну перевагу в мережі франшизи.

1. Стартовий капітал

Для урізноманітнення десертів закладу необхідно придбати промислову вафельницю для випікання бельгійських вафель, яка коштує 4500 грн. Устаткування для замішування та зберігання тіста обійдеться в 500 грн. Для

інших десертів додаткового обладнання не потрібно, оскільки вони виготовляються на незалежному підприємстві. Витрати на зміну та передрукування меню в обсязі 50 екземплярів складуть 9250 грн., тобто по 185 грн. за один примірник меню. Окрема кавомолка для кави арабіки коштує 11000 грн.

Всього: 25250 грн.

2. Поточні витрати

Комунальні послуги зростуть орієнтовно на 1000 грн. Ізотермічні пакети для запакування шоколаду коштують 0,22 грн/шт. Пропонується закупити їх у кількості, що дорівнює 25% обсягів продажів магазину за місяць, тобто 3218 шт., вартістю 708 грн. Витрати на сировину (закупівлю продуктів для виготовлення десертів) збільшаться орієнтовно на 15000 грн.

Всього: 15708 грн.

3. Маркетинг, реклама

Нововведення пропонується просувати в Інтернеті: зробити декілька рекламних плакатів, а також зробити пости в соціальних мережах на сторінках кав'ярні. Також необхідно провести тренінг з працівниками закладу для ефективної комунікації з гостем. Персонал повинен буде пропонувати скуштувати новинки меню.

Всього: 1000 грн.

4. Окупність проекту

Собівартість вафлів – 24 грн, ціна в меню їх за 55 грн (націнка 56%). Якщо розрахувати обсяг замовлень як 30 порцій на день, тобто за місяць 900 вафлів, то дохід становитиме 49500 грн.

Середня вартість кави та десерту за пропозицією «На будь-які захцянки» становить 80,5 грн. Собівартість – 20,7 грн. (націнка – 70%). Продаючи по 10 пропозицій в день, за місяць дохід збільшиться на 24150 грн.

Ціну термопакету пропонується встановити на рівні 5 грн/шт при собівартості 0,22 грн/шт. Запланований обсяг реалізації за місяць – 25% від

обсягу реалізації продукції магазину, тобто 3218 шт. В такому випадку дохід становитиме 16090 грн.

Всього: 89740 грн.

5. Ризики

Удосконалення продуктового портфелю відповідно до попиту споживачів матиме позитивні наслідки для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», а саме залучення нових відвідувачів та приваблення постійних гостей. Актуальною під час карантину є співпраця зі службами доставки, що підвищує доходи від тієї частки населення, яка обмежує своє перебування в місцях загального користування. Також це надає конкурентну перевагу безпосередньо в мережі франшизи, оскільки жоден заклад «Львівської майстерні шоколаду» в м. Києві не має договору з такими службами доставки, як Glovo, Uber Eats та Raketa.

Витрати на реалізацію стратегії диференціації досліджуваного закладу зведені в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на плановий період, грн.

Стаття витрат	Витрати на місяць	Витрати на рік
Стартовий капітал	25250,0	25250,0
Оплата комунальних послуг	1000,0	12000,0
Рекламна кампанія	1000,0	1000,0
Собівартість	28518,0	342216,0
Всього витрат	55768,0	380466,0

Було також розраховано зміну обсягів доходів та прибутків кав'ярні на плановий період за рахунок змін у господарській діяльності досліджуваного підприємства у процесі впровадження інновацій до портфелю послуг та продукції (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Дохід та прибуток кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на плановий рік

Показники	Значення
Кількість робочих днів	30,0
Кількість вафель на день, шт.	30,0
Вартість вафель, грн./шт.	55,0
Кількість захтянок на день, шт.	10,0
Середня вартість захтянок, грн./шт.	80,1
Кількість термопакетів на день, шт.	107,0
Вартість термопакетів, грн.	0,2
Дохід на місяць, тис. грн	74,2
Дохід на рік, тис. грн	890,8
Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.	380,5
Прибуток, тис. грн	510,3

Планується в кінці планового року отримати дохід в розмірі 890,8 тис. грн, при цьому прибуток становитиме 510,3 грн.

Розрахуємо прогнозований дохід, витрати та прибуток та порівняємо дані з 2019 роком (табл. 3.4). Враховуючи те, що податок на додану вартість становить 20%, то чистий дохід за плановий рік становитиме 14706,2 тис. грн.

Таблиця 3.4

Прогнозований дохід, витрати та прибуток кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на плановий рік, тис. грн.

Показник	2019 р.	Плановий рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	13993,6	14706,2	712,6	5,1
Витрати	12973,8	13354,3	380,5	3,2
Фінансовий результат до оподаткування	1019,8	1351,9	332,1	32,6
Податок на прибуток	183,6	243,3	59,7	32,5
Чистий прибуток	836,2	1108,6	272,4	32,6
Рентабельність господарської діяльності, %	5,8	7,5	1,7	-

Не зважаючи на те, що витрати за плановий рік збільшаться на 380,5 тис. грн., або 3,2%, а податок на прибуток зростуть із 183,6 тис. грн. до 243,3 тис. грн., або на 32,5% порівняно із фактичним роком, варто звернути увагу на те, що сума чистого прибутку зросте з 836,2 тис. грн. до 1108,6 тис. грн, або 32,6%. Рентабельність господарської діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за розрахунками збільшиться на 1,7%, що позитивно характеризує вплив запропонованих покращень стратегії диференціації портфелю послуг та продукції.

Для розрахунку планового доходу від впровадження інновацій було враховано рівень доходу за 2019 р. плюс очікуваний дохід від удосконалення напрямів реалізації стратегії диференціації. Таким самим чином було розраховано і витрати за плановий період.

Отже, можна зробити висновок, що вдосконалення продуктового портфелю та портфелю послуг матиме позитивний соціально-економічний ефект для показників діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Прогнозовано:

- Збільшення прибутків та рентабельності господарської діяльності підприємства;
- Збільшення попиту на товари та послуги кав'ярні;
- Набуття конкурентних переваг серед закладів мережі та серед основних конкурентів в радіусі 2 км;
- Підвищення рівня задоволеності споживачів товарами та послугами, а також сервісом кав'ярні;
- Можливість збільшення заробітної плати.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено теоретичні й прикладні засади формування стратегії диференціації послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» та розроблено рекомендації щодо її удосконалення.

Було з'ясовано сутність стратегії диференціації послуг, розглянуто складові стратегії диференціації, досліджено ефективність формування продуктового портфелю кав'ярні, визначено економічний потенціал підприємства, оцінено вплив факторів зовнішнього середовища на формування продуктового портфелю, запропоновано пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю, обґрунтовано напрями реалізації стратегії диференціації товарів та послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» та здійснено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів реалізації.

В роботі було використано сукупність наукових методів дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення, статистичних та аналітичних розрахунків, порівняння, розрахунково-конструктивний, монографічний графічний метод.

Стратегія диференціації, яку застосовує кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду», полягає в пропозиції споживачу товару з унікальними споживчими властивостями і підтримки цієї унікальної можливості протягом довгого періоду часу. А саме, використання високоякісної сировини, напівручне виробництво шоколаду за бельгійською технологією, найширший асортимент продукції на ринку, досконала концепція, розвинений бренд та відмінний сервіс. Успішна стратегія диференціації товарів та послуг дозволила підприємству призначити на свої товари та послуги більш високу ціну, збільшити об'єми продажів за рахунок пропозиції відмінних споживчих властивостей, та підвищити рівень прихильності покупців до своєї торгової марки.

Диференціація товарів та послуг звичайно пов'язана з ростом витрат, тому для їх компенсації підприємство забезпечує підвищення ціни на продукцію для того, щоб підтримувати витрати на проведення стратегії диференціації на рівні нижче прибутків. Так, у 2019 р. загальна сума витрат кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» становила 14061,2 тис. грн., а дохід від реалізації товарів та послуг – 17494,0 тис. грн., що свідчить про рентабельність діяльності закладу.

Стратегія диференціації оптимальна для досліджуваного закладу, оскільки існують широкі можливості диференціації товарів та послуг, які пропонує заклад, а також потреби покупців, в тому числі смаки, різноманітні. Споживачі надають перевагу товарам із різними комбінаціями споживчих властивостей, тому можливості для диференціації товарів і послуг є безмежними.

При реалізації стратегії диференціації продукту існують також дестабілізуючі фактори, одним із яких є значні витрати на створення високого іміджу продукту, який компенсується тим, що кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» належить до розвиненої мережі закладів на умовах франшизи, в якій маркетингові дослідження проводяться в складчину.

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» умовно поділяється на два підрозділи – бар, де виготовляються та реалізуються напої та десерти, і магазин, в якому продаються в роздріб шоколадні вироби та сувеніри. Проаналізувавши розподіл доходів за видами економічної діяльності, було визначено, що найбільший прибуток приносить реалізація товарів та послуг магазину, а саме 61,6% питомої ваги в структурі доходу в 2019 р.

Оцінивши економічну ефективність підприємства, було визначено тенденцію до збільшення доходів закладу від реалізації товарів та послуг. Так, з 2017 по 2019 рр. дохід зріс на 1347,7 тис. грн., що позитивно характеризує управлінську діяльність компанії та економічний потенціал кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду». Загальна сума витрат за три роки збільшилась на 420,0 тис. грн., при цьому рівень витрат у відсотковому співвідношенні до загального доходу знизився на 4,2%.

Проаналізувавши продуктовий портфель кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» та порівнявши його з найближчими та найсильнішими конкурентами в радіусі 2 км, було визначено, що досліджуваний заклад має найбільш розширений номенклатурний ряд та пропонує споживачам найширший асортимент товарів та послуг. Також, згідно з опитуванням гостей за останній рік можна зробити висновок про високу лояльність гостей до кав'ярні та високі смакові характеристики кави, шоколаду та десертів, а також вищий середнього рівень сервісу обслуговування.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за методом SWOT-аналізу, було запропоновано напрями удосконалення продуктового портфелю та реалізації стратегії диференціації послуг. За оцінкою соціально-економічної ефективності заходів, підприємство збільшить прибутки від господарської діяльності, підвищить попит на товари та послуги кав'ярні, набуде конкурентних переваг як в галузі, так і серед закладів мережі франшизи, підвищить загальний рівень задоволеності споживачів сервісом та матиме можливість збільшити заробітну плату персоналу. А також загальний рівень рентабельності господарської діяльності збільшиться на 1,7% за рахунок удосконалення портфелю послуг та продукції кав'ярні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз рентабельності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rentagroup.com.ua/index.php?lang=ua&id=service0874>
2. Антошкова Н. А. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» / Н. А. Антошкова – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. – 372 с.
3. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна. – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 376 с.
4. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : ЦНЛ, 2006. – 362 с.
5. Економіка України: Поточний стан і перспективи до кінця року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zik.ua/blogs/ekonomika_ukrainy_potochnyi_stan_i_perspektyvy_do_kintsia_roku_979977
6. Економічний і соціальний розвиток України на 2020 рік: оновлені основні макропоказники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/news/12362>
7. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kpi.kharkov.ua/archive/PhD/abstract/2006>
8. Зборовська Ю. Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції – важлива умова нарощування експортного потенціалу / Ю. Л. Зборовська // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. - № 4(34)
9. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навч. посіб. / Л. О. Іванова, Б. Б. Семюк, О. М. Вовчанська. – Львів: Видавництво Львівського торг-ек. ун-ту, 2018. – 508 с.

10. Кава арабіка Ефіопія Іргачоф [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kofe.in.ua/uk/kofe-vd196denska-kava-arabika-jefiopija-irgachof-gr-2-250-g-zernovoј>
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. - 520с.
12. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007
13. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: ЦНЛ, 2005. – 353 с.
14. Лагутін В. Д. Економічна теорія : підручник / В. Д. Лагутін, Ю. М. Уманців, Т. А. Щербакова та ін. ; за заг. ред. В. Д. Лагутіна. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 608 с.
15. Львівська майстерня шоколаду: Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.chocolate.lviv.ua/>
16. Макроекономічний прогноз на 2020-2022 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mof.gov.ua/uk/macroeconomic_forecast_for_2020-2022-379
17. Органіграма. Види організаційних структур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1531&chapterid=191>
18. Оцінка економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/14.pdf
19. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100009275-pbo-16-vitrati>
20. Посадова інструкція хостес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://jobs.ua/rus/job_description/view/181

21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
22. Продуктовый портфель фирмы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economix.in.ua/books/konspekti/1/marketing/55/55.php>
23. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/FAB73799-6993-4C6F-BD91-7623A98E888E.pdf>
24. Стратегия дифференциации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-differenciacii.html>
25. Теория дифференциации на практике [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/differencirovanie/>
26. Теория и методология оценки экономического потенциала предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/312259131_Theory_and_Methodology_of_Appraisal_of_Enterprise_Economic_Potential/fulltext/587d766408ae9a860ff1023e/Theory-and-Methodology-of-Appraisal-of-Enterprise-Economic-Potential.pdf
27. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : научно-популярное издание / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. III Стрикленд.– Издание 12-е – М. : «Вильямс», 2003. – 928 с.
28. Франчайзинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/company/franchising/>
29. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №2
30. Храбатур О. І., Маркетинг : навч. посіб / О. І. Храбатур, Л. В. Яворська. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2014. – 284 с.

31. Шевченко Л. С. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
32. Шкільняк М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків.– Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
33. Amazing Differentiation strategy examples (in 2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mktoolboxsuite.com/differentiation-strategy-examples/>
34. Competitive market analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.lucintel.com/competitive-market-analysis.aspx>
35. Designing Product and Business Portfolio [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/1981/01/designing-product-and-business-portfolios>
36. Differentiation strategy: definition, benefits and creation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/differentiation-strategy>
37. External factors [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zgfrpbk/revision/1>
38. External Factors that Affect a Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pestleanalysis.com/external-factors-affect-business/>
39. Internal & External Factors That Affect an Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smallbusiness.chron.com/internal-external-factors-affect-organization-16641.html>
40. Michael E. Porter, Competitive Advantage / E. Porter. – New York: Free Press, 1985. – 517 p.
41. Product Portfolio [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/p/product-portfolio.asp>
42. Professor Sir Cary L. Cooper Wiley Encyclopedia of Management / Professor Sir L. Cary.– John Wiley & Sons, 2014
43. Restaurant industry sales in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nrn.com/finance/restaurant-industry-sales-will-reach-889-billion-2020-4-growth-rate-says-national-restaurant>

44. Restaurant industry trends in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://joinposter.com/en/post/restaurant-trends>
45. Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497212000971>
46. Service quality differentiation competitive strategies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/service-quality-differentiation-competitive-strategies-72197.html>
47. Steps to conducting a competitive market analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.elmhurst.edu/blog/competitive-market-analysis/>
48. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bakertilly.ua/news/id44448>
49. SWOT-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/analitika/197-swot-analiz-shcho-tse-take>
50. The advantages of product differentiation strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smallbusiness.chron.com/advantages-product-differentiation-strategy-17691.html>
51. The Product Portfolio [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
52. What is Economic Efficiency [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.investopedia.com/terms/e/economic_efficiency.asp
53. What is Socio-Efficiency [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.igi-global.com/dictionary/sustainable-consumption-and-green-marketing-in-developing-countries/55157>

ДОДАТКИ