

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Диверсифікація послуг пабу «Nikas»,
м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.»**

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

Шестопал Андрій
Євгенійович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Компанець
Катерина Андріївна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« _____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові
Шестоपालу Андрію Євгенійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Диверсифікація послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.

Затверджена наказом ректора від «29» 12. 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад диверсифікації послуг та розроблення програми диверсифікаційних заходів в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації програми диверсифікаційних заходів суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації програми диверсифікаційних заходів суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Діагностика послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2 Аналіз диверсифікації послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл..

Розділ 3. Напрямки розвитку пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл на засадах диверсифікації послуг

3.1. Визначення можливих напрямків розвитку пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл

3.2. Прогнозування результативності реалізації розроблених заходів диверсифікації послуг

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Шестопа́л Андрі́й Євге́нійович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Здійснено діагностику послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл; проведено стратегічний аналіз діяльності пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.. На основі отриманих результатів запропоновані напрямки розвитку пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл та здійснено прогнозування результатів реалізації розроблених заходів.

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

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шестопа́ла Андрі́я Євге́нійовича

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ПАБУ «NIKAS», М. КОРСУНЬ-ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ, ЧЕРКАСЬКА ОБЛ	22
2.1. Загальна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз диверсифікації послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.	30
2.3. Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПАБУ «NIKAS», М. КОРСУНЬ-ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ, ЧЕРКАСЬКА ОБЛ. НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ	40
3.1. Визначення можливих напрямків розвитку пабу «Nikas» та механізмів їх реалізації	40
3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямків розвитку підприємства	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

На сьогоднішній день досить швидко зростають темпи науково-технічного прогресу, збільшується конкуренція на ринку – це все є причиною до пошуку нових шляхів зниження кон'юнктурних коливань ризиків і підвищення конкурентоспроможності компаній. В даних умовах компаніям доводиться завжди фактично завжди розраховувати на свої сили, паралельно знаходячи вихід з цих проблем за рахунок зменшення витрат, ризиків та збільшення поля діяльності в сторону більшого і більш стабільного попиту. Диверсифікація підприємства є одним із способів вирішення вищезазначених проблематик, а саме як спосіб поліпшення і оновлення асортименту підприємству, зниження залежності підприємства від вузької товарної номенклатури, сприяння в інноваційній діяльності підприємства.

Диверсифікація підприємства має свої особливості і нюанси. Тому саме через це ця тема є актуальною для дослідження. В роботах іноземних та вітчизняних авторів досить широко розглянуті теоретичні та науково-методичні основи, а саме в працях: М. Паскье, В. Г. Габаліса, А. А. Томпсона, І. Ансоффа, А. М. Аронова, Г. Я. Гольдштейна, Т. Коно, Г. І. Немченко, В. Коноплицького, М. Д. Корінько, М. В. Міньковської, Ю. Б. Іванова, О. О. Цогли та інших. В дослідженнях цих науковців в загальному розглядаються такі питання, як збалансованість асортиментного портфеля, методи диверсифікації, особливості управління диверсифікованим підприємством, його фінансова стійкість та інші.

Тому не дивлячись на доволі високий інтерес науковців та вчених до даної теми протягом останнього часу, деякі питання залишаються недостатньо дослідженими та потребують удосконалення.

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Ресторанна галузь займає важливе місце в соціальній сфері будь-якої країни і сприяє задоволенню різних потреб громадян та туристів. Без ресторанів неможливе створення сучасної індустрії туризму. Ресторанні підприємства є надзвичайно важливою

складовою частиною сфери послуг. Надання даних послуг досить добре відбивається на фінансово-економічній діяльності і має вагоме значення у збільшенні ефективності суспільного виробництва. Переважна більшість підприємств ресторанної сфери, які розпочинали свою діяльність в якості вузькоспеціалізованих підприємств, через деякий час змушені застосувати диверсифікацію у своїй діяльності. Необхідність диверсифікації стала наслідком неможливістю досягнення підприємством своїх цілей в рамках існуючого бізнес-портфеля, недостатнім доходом для реалізації планів з розширення діяльності.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад диверсифікації послуг та розроблення програми диверсифікаційних заходів в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу;

- визначення поняття і суті диверсифікації;
- визначення цілей і стратегій диверсифікації;
- аналіз фінансового стану закладу за останні три роки;
- визначення особливостей диверсифікації ресторанних послуг;
- аналіз диверсифікації послуг в пабі «Nikas»;
- рекомендації по впровадженню стратегії диверсифікації в пабі «Nikas».

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації програми диверсифікаційних заходів суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації програми диверсифікаційних заходів суб'єкта ресторанного бізнесу

Методи дослідження. В даній роботі застосовані такі методи дослідження: економіко-статистичний, монографічний, порівняльний аналіз, нормативний, логічний, абстрактний, аналіз і синтез.

Практична значущість дипломної роботи. Запропоновані в роботі пропозиції щодо розвитку підприємства можуть бути використані на практиці іншими підприємствами, які спеціалізуються у ресторанній сфері. Результати

дослідження дадуть змогу підприємствам набагато ефективніше конкурувати з іншими підприємствами, які працюють в аналогічній сфері.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Дод. А).

Робота перевірена на плагіат програмним забезпеченням UNICHECK (29.11.2021) (Дод. Б).

Структура роботи передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 58 сторінок, 6 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки, 34 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В ринкових умовах більшість фірм починають свою діяльність з невеликих підприємств з одним видом бізнесу, які обслуговують місцеві або регіональні ринки. У перші роки діяльності такої фірми номенклатура її продукції, робіт, послуг обмежена і не відрізняється різноманітністю. Основними напрямками діяльності молодих фірм є зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, формування прихильності потенційних споживачів до продукції фірми.

З плином часу, при позитивному розвитку бізнесу, номенклатура продукції розширюється, і фірма починає використовувати можливості територіального розширення ринку, переходячи від місцевого ринку до регіонального, далі національному та міжнародному. Поки у фірми є численні прибуткові можливості використовувати перспективи зростання в своїй галузі, може і не виникнути бажання і необхідності займатися диверсифікацією. Однак сьогоднішні гідності фірми можуть знецінитися завтра, коли зміняться смаки споживачів, з'являться нові товари, посиляться конкуренція з боку вітчизняних виробників і імпортерів або виросте сила постачальників і споживачів. В результаті, коли потенціал зростання фірми починає істотно скорочуватися, падає попит на її продукцію, їй доводиться робити стратегічний вибір: або підвищити свою агресивність в боротьбі з конкурентами за частку ринку, або зайнятися диверсифікацією в інші сфери бізнесу. Отже, чим би підприємство не займалося, рано чи пізно настає «поріг зростання», після якого доводиться вибирати: зупинитися, або рухатися вперед, прокладаючи собі нові шляхи. В останньому випадку виникають проблеми вибору - якого типу, в якому

масштабіздійснювати диверсифікацію.

Пропонуючи за рахунок диверсифікації цілий комплекс продукції, підприємство може істотно підвищити свою конкурентоспроможність і послабити можливі ризики.

Проблеми диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств знайшли своє відображення у наукових працях українських й іноземних економістів. Вагомий вклад у формування концептуальних засад диверсифікації діяльності підприємств здійснили І. Ансофф, Б. Карлофф, В. Кер, Г. Кені, К.Кляйн, Л. Чейс-Вілд, М. Паскье та багато інших. Окремі питання, пов'язані із формуванням теоретичних та методологічних засад розвитку різних аспектів процесу диверсифікації діяльності, у тому числі й аграрних підприємств, розглянуто у працях вітчизняних вчених: В. Андрійчука, І. Баланюка, О. Варченко, А. Гуторова, Н. Добрянської, В. Зіновчука, Т. Зінчук, М. Корінька, Н. Куцмус, М. Кропивка, М. Маліка, О. Маслака, О. Могильного, В. Россохи, А. Ткачука, Г. Черевка, І. Хорунжого, В. Юрчишина та інших.

В.І. Ткачук зазначав, що різнобічність поглядів на диверсифікацію варто вивчати із залученням двох підходів. За першим підходом диверсифікації формується виходячи з позиції збільшення асортименту продукції підприємства, виходу його на нові сегменти. За другим підходом диверсифікацію трактують як стратегічний напрям збільшення кількості ринків, видів і найменувань продукції та послуг, призначених для експорту [1, с. 63.]

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації, наведені в іноземній літературі такими авторами, як А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Р. Гріфін, то їх можна звести до наступного: «диверсифікація» – це розширення асортименту товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і продаватися на основі використання існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в

ансолотно нових для неї напрямках [2, с. 137].

У цьому контексті розглядає диверсифікацію В. А. Борисова, яка пов'язує її із розширенням, зміною продукції, освоєнням нових видів виробництв, задоволенням екологічних і соціальних потреб суспільства [3, с. 16]. На думку М. М. Скоробагатова, диверсифікація – це одночасний розвиток кількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва чи обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [4, с. 19.].

На теперішній час інновації та неординарні послуги дедалі більше застосовуються і користуються популярністю, адже сучасний споживач бажає, щоб його дивували, в тому числі удосконалюючи способи надання сервісу. Внаслідок цих факторів ресторанний бізнес сьогодні шукає шляхи для розширення своїх можливостей.

Як правило, необхідність диверсифікації виникає в разі, якщо при аналізі діяльності ресторанного закладу були виявлені наступні ризики:

- можливості розвитку основного бізнесу звужуються;
- диверсифікація відкриє нові можливості підвищення споживчого попиту на послуги закладу;
- заклад або компанія має достатньо компетенцій, щоб перенести їх в інші суміжні галузі;
- диверсифікація зміцнить конкурентне становище;
- диверсифікація дозволить знизити витрати. [5]

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до необхідності пристосування ресторанного бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі. І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, працюючи і розвиваючи діяльність у кількох напрямках (наприклад, відкриття на базі

стаціонарного закладу кейтерингової компанії або відділу), диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних послуг його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у прибутковіші галузі. Отже диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності бізнесу.

1.2 Методологічні засади формування диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

В даний час розроблено чимало визначень і понять диверсифікації.

У перекладі з латинської «diversificatio» – це зміна, різноманітність (diversus – різний, facere – робити).

Диверсифікація – це набір окремих видів підприємницької діяльності та будь-яка зміна (збільшення або зменшення) числа видів діяльності.

Диверсифікація – це прагнення підприємства до різноманітності виробленої продукції, що забезпечує йому додаткову комерційну стійкість.

Диверсифікація – це проникнення і розповсюдження господарської діяльності фірми в галузі і сфери (розширення і зміна асортименту продукції, географічної сфери і т.д.), не пов'язані з основним виробництвом і які не мають функціональної залежності від основної діяльності фірми. [6]

Диверсифікація – це стратегія маркетингу, спрямована на активне проникнення підприємства в сфери виробництва і послуг, часто не властиві специфіці його роботи, з метою отримання додаткового прибутку і поліпшення фінансових результатів.

Чи не ранжуючи ці визначення за ступенем як найповнішого розкриття сутності диверсифікаційної діяльності, відзначимо, що в цих визначеннях помічені і відображаються різні важливі, цікаві аспекти диверсифікації діяльності підприємства. Всі ці визначення диверсифікації об'єднує

прагнення підприємців, виробників продукції збільшити одержуваний прибуток, постійно переміщаючись в більш дохідні сфери бізнесу шляхом перерозподілу капіталу між окремими стратегічними госпрозрахунковими підрозділами підприємства та інвестування в більш рентабельні сфери бізнесу.

Реалізації диверсифікації для підприємця сприяє висновок з теорії про життєвий цикл товару стосовно того, що в перспективі благополуччя підприємства забезпечується надійно тільки тоді, коли життєві цикли товарів, що випускаються їм, перекривають один одного, що означає, що ще до моменту насичення ринку одним товаром, на ринок необхідно вивести вже наступний, новий товар.

Діючі підприємства, як благополучні, процвітаючі, так і фінансово не стійкі, звертаються до диверсифікації з різних причин. Зміна виду діяльності реалізується або з метою нарощування потенціалу підприємства, або є наслідком негативних результатів його діяльності.

Вважається, що поки підприємство може отримувати прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає істотної необхідності реалізовувати диверсифікацію. Диверсифікація є багатообіцяючою стратегією в основному в тому випадку, коли підприємство вичерпало всі наявні можливості подальшого зростання в своєму основному бізнесі.

Чіткого визначення часу, моменту, ситуації на ринку, коли підприємству необхідно звернутися до диверсифікації, не існує. Рішення про початок диверсифікації в значній мірі залежить від можливості зростання підприємства в своїй основній галузі і від конкретних позицій підприємства на ринку. На практиці рішення про диверсифікацію зазвичай приймається в разі, коли підприємство потрапляє у скрутну ситуацію (постійне зниження прибутку, систематична втрата частини ринку, збільшення терміну повернення інвестицій). І тут у виробленні рішення допомагає орієнтація на пріоритетність цілей диверсифікації (рис.1.1.), яка дає можливість

визначитися з залежністю між цілями підприємства і прибутковістю його роботи.



Рис 1.1 Мотиви і цілі диверсифікації

Джерело: сформовано автором[1]

Мотиви, цілі, пріоритети диверсифікації, службовці орієнтиром і стимулом для розширення диверсифікованого бізнесу, представлені на рис.

1.1. [7, с.18] Мотиви і цілі диверсифікації можуть бути різними – від простого бажання вижити, до отримання додаткового прибутку – керівництво підприємства на свій розсуд реалізує найбільш прийнятні і суттєві, в тому числі і з урахуванням пережитих підприємством етапів життєвого циклу підприємства.

Цілі диверсифікації діяльності підприємства істотно залежать від його фінансового стану і можливостей.

Є й така думка, що до диверсифікації, як засобу виходу з кризи, частіше вдаються неблагополучні підприємства, які намагаються переламати негативні тенденції і забезпечити собі приплив «живих грошей» за рахунок зміни або доповнення основної діяльності.

Підприємства зі стійким фінансово-економічним становищем за допомогою диверсифікації розширюють зону своїх інтересів, освоюючи нові види діяльності як істотну основу стабільності свого бізнесу.

Керівництво підприємства може вибрати різні, раціональні підходи до диверсифікації діяльності свого підприємства. Привабливість галузей для реалізації диверсифікації діяльності підприємства різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх по фінансовому стану і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікації. Так, для реалізації довгострокових цілей, що дозволяють розширити ринки збуту, передбачається дослідження високого прибутку. На іншому «полюсі», при боротьбі підприємства за виживання, планувати і розраховувати на високий прибуток не доводиться.

При розгляді найближчих цілей і розрахунку на довгострокову рентабельність причинами диверсифікації діяльності можуть послужити насичення ринку, загальне зниження попиту, посилення конкуренції, вступ продукції фірми в стадію занепаду.

Іншою причиною диверсифікації може послужити вузький ринок, при якому велика частина обсягу збуту припадає на одного покупця, що істотно знижує гнучкість і маневреність діяльності фірми.

Але навіть якщо не диверсифікована фірма має хороші перспективи для розширення традиційного виробництва, поштовхом до розгортання диверсифікації може послужити ситуація, коли величина прибутку, що залишається в розпорядженні фірми, є недостатньою для реалізації планів щодо істотного розширення поточної діяльності.

Рішення про диверсифікацію діяльності може прийматися і в тому випадку, якщо це дозволяє отримати великий прибуток, ніж при простому розширенні традиційного виробництва.

Не кращим приводом для розгортання диверсифікації є ситуація, коли в фірмі «спрацьовує» тезу – «там добре, де нас немає». І в фірмі, без досить хорошого економічного і інформаційного обґрунтування, розгортають практичні кроки з диверсифікації діяльності.

Відсутність ідеального набору цілей диверсифікації (рис.1.2.), що не дозволяє визначити оптимальну мету диверсифікації, залишає керівництву фірм велику свободу в цьому виборі, тісно пов'язану з її можливостями. І тут широке поле діяльності як для менеджерів – новаторів з підприємницьким талантом, так і консерваторів, які мають досвід і звичку роботи тільки в одній галузі.

Реалізуючи диверсифікацію, підприємство повинно докласти певних зусиль для створення конкурентних переваг, забезпечення певного потенціалу для підтримки конкурентної переваги, без яких успіх в новій, диверсифікованій сфері бізнесу є проблематичним. В результаті диверсифікації фірми можуть перетворитися в складні багатогалузеві комплекси. [8]

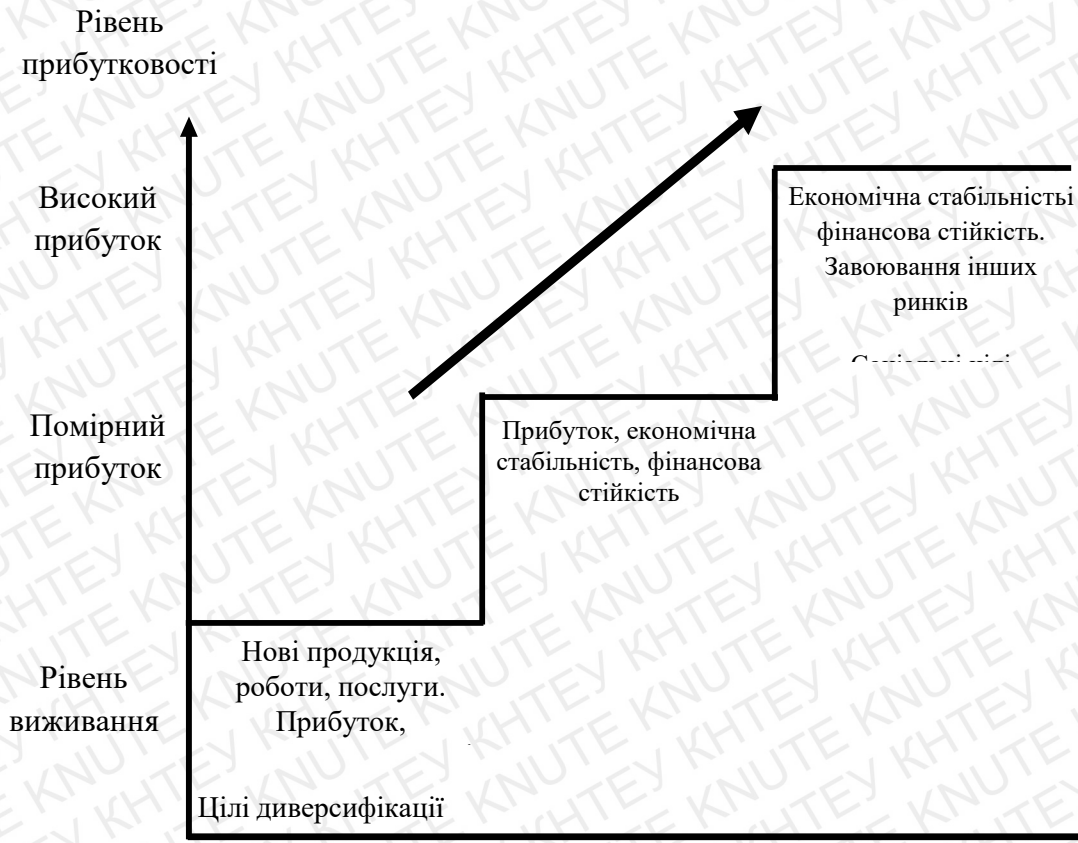


Рис. 1.2 Пріоритет цілей диверсифікації

Джерело: сформовано автором[17]

Диверсифікацію можна розглядати не тільки на рівні підприємства, фірми, компанії, корпорації, а й галузі, на рівні всієї країни.

Відсутність якісних зрушень у підвищенні конкурентоспроможності продукції більшості не сировинних галузей обмежують можливості їх стійкого зростання і розвитку. В таких умовах прискорена диверсифікація структури української економіки стає одним із пріоритетних завдань сучасного етапу розвитку.

Класифікуватися диверсифікація може за різними ознаками.

1. В залежності від рівня диверсифікованості підприємства поділяються:

- з незначним рівнем диверсифікації – до 10% від загальної виручки і прибутку отримують від реалізації продукції, яка не пов'язана з основною діяльністю підприємства;
- диверсифіковані – 30% загальної виручки і прибутку від

диверсифікованих видів діяльності;

– істотно диверсифіковані – понад 50% виручки і прибутку від диверсифікації.

Тому диверсифікованими вважаються підприємства, коли 30% і більше загального обсягу продажів припадає на продукцію, не пов'язану з основною діяльністю підприємства.

2. Серед вітчизняних підприємців поширена точка зору, що в сучасних економічних умовах успішна фірма повинна бути диверсифікована, причому різноманітне: по постачальникам, ринків збуту, асортименту продукції, видам діяльності.

3. По галузях диверсифікація може реалізовуватися в родинні і неспоріднені галузі.

4. В залежності від напрямків розвитку диверсифікації можливе застосування наступних різновидів стратегії диверсифікації: пов'язаної – концентричної, горизонтальної, вертикальної і незв'язаної – конгломератної, яку іноді називають багатогалузева.

Головним критерієм при характеристиці типу диверсифікації є принцип злиття. При функціональному злитті об'єднуються фірми або їх підрозділи, пов'язані виробничим процесом. При інвестиційному злитті консолідація здійснюється без оглядки на спільність, зв'язаність виробничих процесів.

Концентрична (центрована) диверсифікація полягає в розширенні основної сфери діяльності підприємства за рахунок реалізації нових видів продукції, аналогічних існуючим – діюче виробництво залишається в центрі бізнесу. Реалізація стратегії дозволяє залучити нові групи клієнтів-споживачів.

Горизонтальна диверсифікація полягає в пошуку можливостей зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок розширення асортименту нових видів продукції, які потребують нових технологій, які не пов'язані з виконуваною основною сферою діяльності у традиційній клієнтурі.

При горизонтальній диверсифікації може відбуватися захоплення нових

ринків збуту в географічному розрізі, коли створюються, купуються або приєднуються підприємства і їх підрозділи, що працюють в інших регіонах країни.

При пов'язаній вертикальній диверсифікації відбувається придбання, поглинання або включення до складу підприємства нових виробництв, які вбудовуються в технологічний ланцюжок діючого підприємства з випуску старого продукту на стадіях до або після чинного виробничого процесу. Наприклад, до фірми приєднуються інші фірми (постачальники сировини, матеріалів і напівфабрикатів або збутових послуг), що забезпечують головній фірмі більш ефективне виробництво традиційної продукції. Такий підхід застосовується в тому випадку, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні, важливі ланки ланцюжка виробництва і збуту продукції. Можливе застосування різних типів вертикальної диверсифікації:

- повна інтеграція всіх складових виробничого ланцюжка;
- часткова інтеграція, коли частина продукції підприємство виготовляє зі своїх матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатах, а частина їх закуповується у інших підприємств;
- квазіінтеграція – створення альянсів між фірмами, коли вони зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності.

Вертикальна диверсифікація часто реалізується в двох основних формах, що визначають напрямок інтеграції діяльності та позицію підприємства у виробничому ланцюжку:

- пряма інтеграція, або інтеграція «вперед»;
- зворотна інтеграція, або інтеграція «назад».

При прямій інтеграції фірма набуває служби та виконує функції, що реалізуються раніше дистриб'юторами. Наприклад, транспортні, сервісні, збутові, пов'язані з основною діяльністю фірми. Робиться це з метою забезпечення контролю над збутом продукції, кращого знання своїх

споживачів. При зворотном інтеграції фірма реалізує функції, що раніше виконувалися постачальниками – набуває або контролює джерела надходження сировини, напівфабрикатів, комплектуючих з метою забезпечення свого контролю над стратегічно важливими джерелами матеріальних ресурсів. Контроль спрямований на забезпечення гарантованого доступу до них, здешевлення поставок. Це дозволяє домогтися важливого конкурентної переваги – найбільш низьких витрат виробництва.

Класичним прикладом зворотного інтеграції може служити виробничий процес на заводах Форда, коли на вході надходить залізна руда, а на виході – готовий автомобіль.

Зворотній інтеграція вважається більш прибутковою, ніж пряма. Але вона може стримувати стратегічну гнучкість фірми і – при необхідності, придбані дорогі активи продати не просто, це сприяє створенню високих бар'єрів для виходу з галузі.

Іноді конгломератного диверсифікацію називають чистою диверсифікацією, коли підприємство освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Мета реалізації стратегії полягає в оновленні портфеля діяльності.

Конгломератна диверсифікація вважається однією з найскладніших стратегій для реалізації, оскільки її успішне здійснення залежить від безлічі факторів, наприклад, від компетентності персоналу підприємства, кваліфікації менеджерів, сезонності і циклічності діяльності, наявності коштів для інвестування. У практичній діяльності підприємство може застосовувати одночасно кілька стратегій диверсифікації, тобто застосовувати комбіновану стратегію, дотримуючись, наприклад, певну послідовність в реалізації стратегій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ПАБУ «NIKAS», М. КОРСУНЬ-ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ, ЧЕРКАСЬКА ОБЛ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Громадське харчування завжди відігравало важливу роль у житті суспільства. В сучасних умовах при глобальному розподілі праці працююче населення, враховуючи досить високу нестачу вільного часу, дуже зацікавлене у послугах громадського харчування. У цьому ж зацікавлені також і гості міст, які відвідують їх із комерційними чи туристичними цілями. Громадське харчування - це достатньо велика сфера бізнесу, основу якого складають підприємства харчування, що характеризуються різноманітністю форм обслуговування та великим асортиментом продукції, що пропонується.

Основними суб'єктами, що надають послуги громадського харчування у місті Корсуні-Шевченківському, є підприємства приватної форми власності. Обороти громадського харчування переважно формуються загальнодоступною мережею: бари, паби, кафе, ресторани, заклади швидкого харчування.

На сьогоднішній день за статистичними даними у місті Корсуні-Шевченківському працює 27 закладів громадського харчування. Всього у місті 4 ресторани, 1 бар, 7 кафе, 2 паба, 12 закладів швидкого харчування та 1 їдальня (рис 2.1.). У місті представлені заклади громадського харчування з переважно традиційною українською кухнею, європейською, близькосхідною, італійською та японською кухнями. Станом на 2021 рік у місті Корсуні-Шевченківському, незважаючи на позитивну динаміку розвитку мережі громадського харчування, забезпеченість посадковими місцями в громадських закладах харчування становить 59,2%.

На ресторанному ринку Корсуня-Шевченківського ключову роль відіграють демократичні кафе на 20-40 місць, із середнім рахунком від 150-200

гривень на людину за вечерю. Сьогодні особливої популярності в місті мають заклади формату піцерій. У Корсуні-Шевченківському працюють піцерії "Мілано", "Мандарин", "Густо-Pizza", в якому піца є головною пропозицією меню.

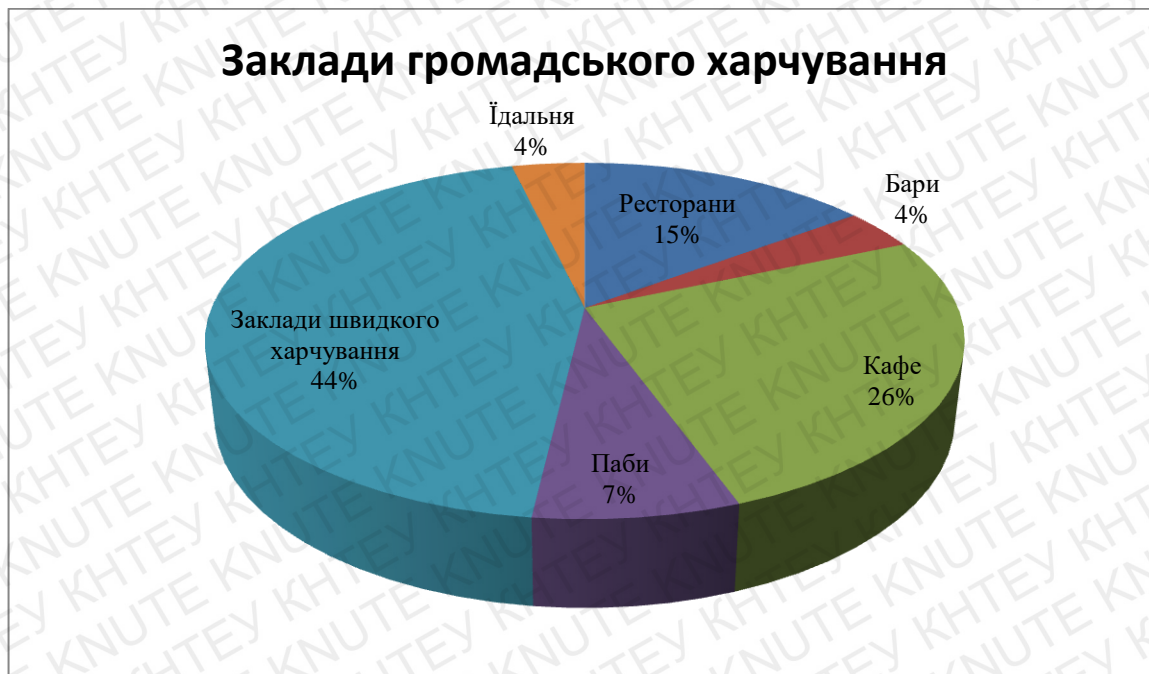


Рис. 2.1 Співвідношення закладів громадського харчування в Корсуні-Шевченківському

Джерело: сформовано автором

Сьогодні відкривається дедалі більше ресторанів японської кухні. Лише за останній рік було відкрито 3 заклади з японською кухнею: «Fukuga», «The Sushi», «Shinobi». Проте найбільшою популярністю в місті користуються ресторани та паби, в яких завжди завантаженість становить більше 50%, особливо у вихідні дні.

Паб – це заклад, в якому продають алкоголь для негайного вживання та винос. В пабах також можна замовити прості закуски та страви. Саме поняття «паб» походить із британської та ірландської культури[9]. Паби завжди займають окремі приміщення, які оформлені тематично, мають своє коло постійних відвідувачів. Ірландці та англійці зазвичай відвідують паби після

роботи. Вони зустрічаються там, щоб обговорити різні події, гру улюбленої футбольної команди, а також зустрічаються у пабах із друзями під час вихідних днів. Традиція відвідування такого закладу має своє коріння із середніх віків. Ще тоді почали відкриватися перші придорожні трактири, які ставали не лише місцями для проведення часу, але й приміщеннями для громадських зборів. Потім ці заклади трансформувалися в паби і з часом міцно увійшли до повсякденного життя багатьох народів.

Особливості сучасних пабів. Паб включає декілька особливостей, які присутні в ньому від інших закладів громадського харчування:

- У пабі можна скуштувати деякі страви з класичної ресторанної кухні;
- Там можна організувати вечірку та потанцювати, як у клубі;
- У ньому є всі складові бару;
- Багато пабах подають фастфуд, як у ресторанах швидкого харчування.

Найвідоміші паби та бари у світі. Велику популярність за час свого існування набув бар «Гидкий Койот» у Нью-Йорку. Про цей заклад навіть зняли фільм. А його представництва є у всьому світі. [10]

«Harry's Bar» – ще один популярний питний бренд родом із Італії. У ньому чудова кухня, якісна алкогольна карта та приємна обстановка.

«Максорліс» - найстаріший бар на Манхеттені. Довгий час був закладом, де збиралися тільки чоловіки, потім стали пускати туди і жінок.

«McDaid's Pub» – ірландський паб із цікавою історією. Його інтер'єр виконаний у стилі 18 століття. А сама будівля раніше використовувалася як міський морг.

«Keohoe's Pub» вважається останнім пабом у Дубліні, що зберіг автентичну атмосферу та ірландські традиції. У цьому місці є все для веселого відпочинку та душевних розмов.

Паб «Ye Olde Cheshire» – це англійська пивна, відкрита ще в 16 столітті. У цьому пабі випивали та обідали такі світила літератури, як Діккенс, Конан-Дойль, Уайлд та Твен. Крім легендарних пабів та барів з довгою історією, у

світі багато маловідомих, але не менш чудових місць. Кожне провінційне містечко має свій бар або паб, про який завсідники можуть розповісти величезну кількість байок і легенд.

Найпопулярнішим пабом в Корсуні-Шевченківському є паб «Nikas». Він розташовується за адресою: вулиця Героїв Майдану, 7, Корсунь-Шевченківський, Черкаська область – в центрі міста з населенням в 19 тисяч. Власник закладу – Собченко Олександр Олександрович. Вперше паб відчинив свої двері для відвідувачів у 2018 році і з того часу завоював статус одного з найулюбленіших місць молоді міста.

Приміщення закладу включає в себе 3 приміщення: зал для боулінгу, більярдний зал та безпосередньо паб. В залі для боулінгу розташовуються 3 доріжки для гри. На одній доріжці можуть одночасно грати до 6 гравців. В іншому залі знаходяться 2 більярдних стола. Також в ці зали можна замовити напої та страви з пабу, що робить проведення часу в закладі більш різноманітним. І найголовніша складова закладу – безпосередньо паб, який налічує 25 столів, які можуть вміщувати від 4 до 9 осіб, і 8 посадочних місць на барних стільцях. Також в центрі залу знаходиться досить місткий танцпол. Заклад працює в середу, четвер та неділю з 14:00 до 00:00. У ці дні атмосфера в закладі більш розслаблена, грає спокійна музика, освітлення більш яскраве. В п'ятницю та суботу двері пабу відчинені для відвідувачів з 12:00 до 02:00. Враховуючи заповненість закладу в ці дні, після 20:00 для гостей доступне караоке, також відвідувачі мають змогу потанцювати на танцполі під сучасну музику в атмосфері приглушеного світла. Вхід після 20:00 платний, що становить 50 грн. Вивчення ціни на вхід в інші подібні заклади показало, що вартість входу у вихідні дні варіюється в середньому від 50 до 500 гривень. Тому можна зробити висновок, що вартість входу в пабі «Nikas» є демократичною.

В найкращих традиціях пабів в даному закладі відвідувачі мають змогу скуштувати крафтове пиво власного виробництва, що робить цей заклад

унікальним в Корсуні-Шевченківському. Дотримуючись правил фудпейрінга, в закладі розробили закуски, які ідеально доповнюють смак авторських сортів пива. Окрім того, меню в пабі «Nikas» досить різноманітне, ознайомитись з яким можна в додатках (Додаток В).

Паб «Nikas» безумовно є одним із лідером ресторанної сфери в Корсуні-Шевченківському. Його найближчими конкурентами являються паб «Європа» та ресторани «Вітряк», які користуються великою популярністю серед громадян і які працюють за іншим графіком, що дає змогу охопити більшу кількість відвідувачів.

Паб «Європа» знаходиться також, як і паб «Nikas» в центральній частині міста. Це заклад оформлений в кращих традиціях ірландських пабів, має різноманітну європейську кухню. Ціни в даному пабі демократичні, на рівні з пабом «Nikas». Однак в цьому закладі відсутнє своє крафтове пиво свого виробництва. Цей заклад обирають відвідувачі, які віддають перевагу спокійної, невимушеній атмосфері, без гучної музики та караоке. Час від часу в пабі «Європа» організовуються вечори живої музики, що робить відвідування закладу більш атмосферним. Особливої популярності паб користується під час перегляду футбольних матчів чи поєдинків з боксу.

Іншим конкурентом пабу «Nikas» являється культовий ресторан «Вітряк», який знаходиться в місті Корсунь-Шевченківський на 142 км траси Київ-Луганськ, на окраїні міста. Заклад залишається популярним ще з радянських часів.

У ресторані налічує два зали: «Світлиця» на 60 місць, і «Банкетний» зал на 150 місць. Також є окремі кімнати, які розраховані на 1 компанію відвідувачів, і три тераси, з яких відкривається красивий пейзаж на місто. Усі приміщення декоровані у стилі селянської хати кінця 19 – початку 20 століть.

Головний акцент у ресторані «Вітряк» це те, що страви готуються лише зі свіжих незаморожених продуктів. Це справжній український ресторан з традиційною українською кухнею із регіональним колоритом. [11]

Варто зазначити, що у комплексі з рестораном «Вітряк» розташований «Шинок», та готель. «Шинок» - заклад швидкого громадського харчування, ваше замовлення можуть подати прямо в автобус чи машину. Продукція в «Шинку» в асортименті, приготовлена кухарями тут на місці.

Показники фінансового стану закладу — це система показників, що використовується для аналізу фінансового стану закладу. Такі показники – це розрахунки, які базуються на звітах підприємства. Фінансовий стан закладу формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, які детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. [12]

Зрозуміло, що при позитивному фінансовому стані зацікавлене передусім саме підприємство. Однак добрий фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин із постачальниками, покупцями, та іншими юридичними і фізичними особами. Відтак необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати фінанси підприємства, оскільки від поліпшення фінансового стану підприємства залежить його економічна перспектива.

Як спосіб управління аналіз господарської діяльності тісно пов'язаний з плануванням і прогнозуванням виробництва, адже без глибокого аналізу неможливе здійснення таких функцій. Важлива роль аналізу господарської діяльності в підготовці інформації для планування, оцінці якості і обґрунтованості планових показників, в перевірці і об'єктивній оцінці виконання планів. При цьому враховуються результати виконання попередніх планів, досліджуються тенденції розвитку економіки закладу, виявляються і враховуються додаткові резерви виробництва.

Одна з найважливіших ролей відводиться аналізу в справі визначення і використання резервів підвищення ефективності виробництва. Він сприяє

економічному використанню ресурсів, виявленню та запровадженню передового досвіду, наукової організації праці, нової техніки і технології виробництва, попередженню зайвих витрат.

Таким чином, аналіз господарської діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів основою розробки науково обґрунтованих планів і управлінських рішень.

Виробнича програма є результатом узгодження наступних цілей фірми:

- отримання максимального прибутку;
- облік реальних фінансових і інших ресурсних можливостей;
- максимальне зниження виробничих витрат, оптимальне використання виробничої потужності закладу.

Успішне здійснення виробничого процесу залежить від оперативного планування і правильної організації роботи на підприємствах громадського харчування.

Одним з джерел економічного зростання ресторанного господарства стає підвищення ефективності використання бюджету закладу. Економічна ефективність використання основних фондів ресторанного господарства проявляється в збільшенні об'єму послуг, що надаються, прибутку, економії витрат праці. Інтенсивне використання основних фондів дає можливість збільшувати якісні показники господарської діяльності без додаткових капітальних витрат.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності пабу «Nikas», тис.грн.

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2019 /2020	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	(+,-)	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613	2200	2016	-183	-9%
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1700	1860	160	6%

Продовження таблиці 2.1

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2019 /2020	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	(+,-)	%
3	Валовий прибуток від реалізації	205	330	256	-73	-28%
4	Адміністративні витрати	53	60	79	19	29%
5	Витрати на збут	21	26	33	6	25%
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482	1845	1980	134	7%
7	Прибуток від реалізації	130	220	170	-49	-28%
8	Інші операційні доходи	21	33	26	6	25%
9	Прибуток від операційної діяльності	151	253	197	55	28%
10	Інші фінансові доходи	5	6	4	-2	-33%
11	Прибуток від звичайної діяльності	164	264	212	-51	-24%
12	Податок на прибуток	49	79	63	-15	-24%
13	Чистий прибуток	114	184	148	-35	-24%

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 років показники діяльності пабу «Nikas» зазнали негативних змін. Чиста виручка від реалізації зменшилась в 2020 році порівняно з 2019 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до зменшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%).

Інші операційні доходи підприємства в 2020 році зменшились на 6,6 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зменшився на 55,66 тис. грн. (25,21%). Чистий прибуток пабу «Nikas» в 2020 році зменшився на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2019 роком.

2.2 Аналіз диверсифікації послуг пабу «Nikas», м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.

Однак зараз ми розглянемо дві особливі стратегії, які можна запровадити в пабі «Nikas» задля того, щоб допомогти їм підвищити ефективність, покращити досвід роботи з клієнтами та, що важливо, зменшити контакт між персоналом і клієнтами і таким чином покращити стандарти охорони здоров'я та безпеки в сучасних умовах.

Перша з цих стратегій – це кіоски самообслуговування. Цей досвід можна запозичити в мережі закладів швидкого харчування McDonald's. Таке нововведення дозволяє клієнтам переглядати меню закладу, робити та оплачувати замовлення за допомогою кіосків, розміщених безпосередньо біля входу. Ці замовлення відправляються прямо на кухню, і клієнти можуть їх забрати, коли вони будуть готові.

Друга стратегія — упорядкування столів. Ця стратегія використовує QR-коди, які дозволяють клієнтам отримати доступ до меню, зробити замовлення та навіть оплатити, і все це за допомогою свого телефону.

Єдиною точкою контакту між персоналом і клієнтами, які використовують ці стратегії, є доставка їжі, що дозволить закладу ефективно застосовувати заходи соціального дистанціювання та дотримуватися карантинних правил в будь-який час.

Успішні ресторани заклади постійно переосмислюють та шукають нові можливості для покращення своїх послуг. Ще декілька років тому це могло виглядати як впровадження кращої POS-системи, програми навчання персоналу або навіть повне переосмислення їхніх пропозицій.

Однак обмеження для ресторанної галузі через пандемію коронавірусу змусили багато ресторанів переосмислити свої процеси для досягнення та підтримки прибуткової ефективності. Ресторанний бізнес в Україні в останні роки розвивався досить динамічно, і в 2019 р. кількість суб'єктів

господарювання у цій сфері становила 60 851 одиниць. [13] Однак пандемія COVID-19 вплинула на всі сфери економіки, ресторанний бізнес виявився особливо вразливим. Із початком карантинних заходів, пов'язаних із пандемією, у більшості країн світу діяли значні обмеження у різних сферах, у тому числі у сфері гостинності. У пік кризи було закрито більшість туристичних компаній, готелів та інших закладів розміщення. Заклади ресторанного господарства також були закриті або працювали з певними обмеженнями. (Рис. 2.2.) [14]



Рис .2.2 Виторг у закладах ресторанного господарства (липень 2020 р. до липня 2019 р.)

Джерело: сформовано автором [14]

Протягом останніх кількох років популярність послуг доставки та виносу неухильно зростає, і COVID-19 ще більше посилив цю тенденцію.

2.3 Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства

Головною частиною діяльності підприємства являється старання досягти більш кращих результатів діяльності, які висвітлюють себе через примноження прибутковості, пошук нових можливостей та інші. Саме тому, для будь-якого

закладу досягнення таких цілей є реальною при умові покращення ефективності управління потенціалом закладу. Задля визначення можливостей розвитку потрібно провести стратегічний аналіз оцінки ефективності управління потенціалом за сучасних умов ведення підприємницької діяльності. На цьому етапі дослідження найбільш оптимально буде приступити до аналізу та оцінювання ряду критеріїв, які покажуть найбільш загальне уявлення про роль підприємства на ринку, а також наскільки ефективно використовується потенціал підприємства.

Для оцінки привабливості галузі найкраще буде застосувати модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка була розроблена ним у Гарвардській школі у 1979 р. Кожен з факторів буде оцінюватись за 5- бальною шкалою в залежності від їх впливу на діяльність організації.

Заклад, що досліджується, а саме паб «Nikas», займається наданням послуг громадського харчування, а також розважальних послуг. Однією з важливих особливостей закладу є його унікальність на ринку закладів в місті Корсунь-Шевченківський. Окрім того, через більший обсяг асортименту послуг і лояльну цінову політику, заклад має стійке місце на ринку міста. У цій сфері ризик появи нових конкурентів є невисоким, так як для початку такого роду діяльності потрібні значні інвестиції і певний час на зайняття місця на ринку, тому цей фактор буде оцінено, згідно з моделлю М. Портера, у 2 бал (рис.2.3.).

Паб «Nikas» є одним із лідером ресторанної сфери в Корсуні-Шевченківському. Його найближчими конкурентами являються паб «Європа» та ресторан «Вітряк», які користуються великою популярністю серед громадян і які працюють за іншим графіком, що дає змогу охопити більшу кількість відвідувачів. У зв'язку із зазначеним, фактор суперництва існуючих організацій оцінимо максимальною кількістю балів (рис.2.3.).

Якщо брати для даної сфери альтернативні заклади, то субститутом є кав'ярні та піцерії з більш невимушеною атмосферою. Ціна на їх асортимент приблизно ідентичні, але різноманітність меню залишає бажати кращого у

порівнянні з пабом. Альтернативні заклади, займають високе місце, так як різниця в ціні грає важливу роль в виборі послуг, тому субститути оцінені у 3 бали (рис. 2.3.).

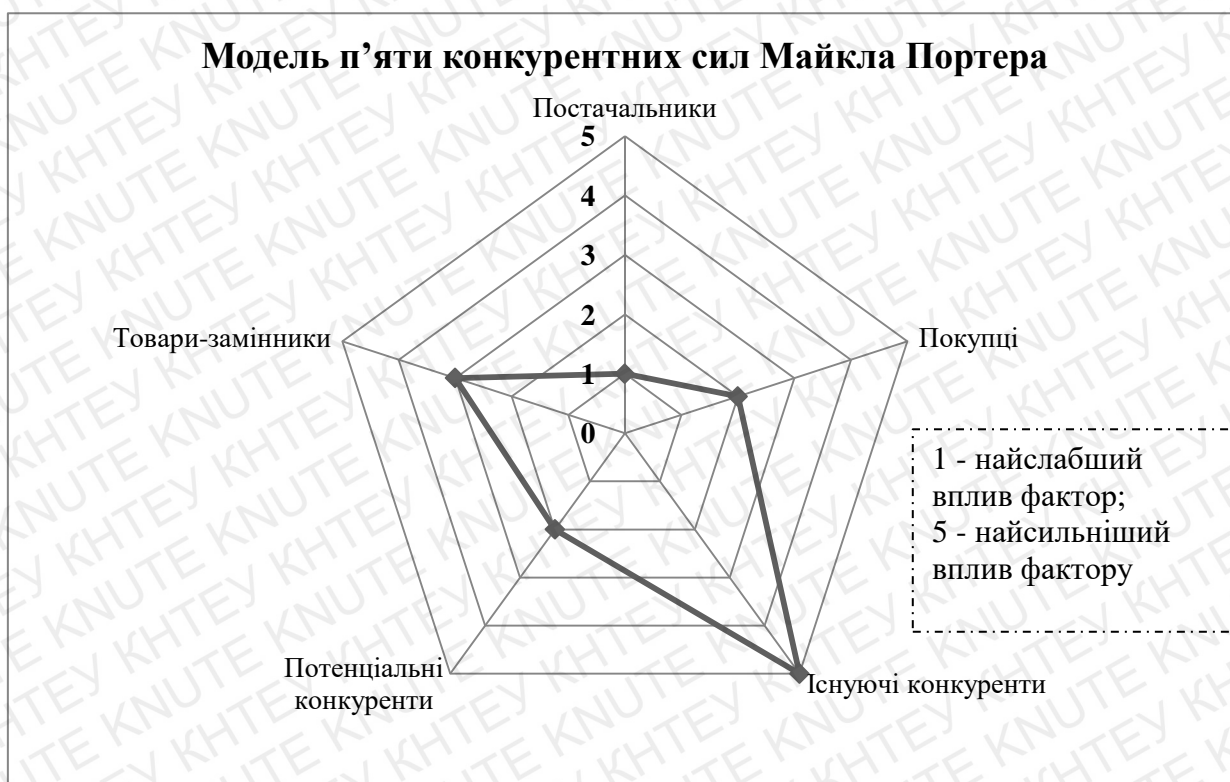


Рис. 2.3 Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість в ресторанній сфері з позиції пабу «Nikas»

Джерело: сформовано автором

Постачальники майже не мають впливу в даній сфері, тому оцінка даного фактору 1 бал. Для відвідувачів існують певні знижки, наприклад, на святкування Дня народження, фіксована знижена ціна на певну продукцію протягом конкретного часу/ Тому оцінка цього фактору – 2 бали.

Проаналізувавши отримані дані, такі як рівень стабільності і привабливості ресторанної сфери міста, середнім значенням між оцінками впливу кожного фактору: $(1+2+2+3+5)/5=2.6$

Можемо зробити висновок, що отримане значення демонструє, що дана сфера є досить привабливою, а становище конкурентного середовища відносно основного впливу п'яти факторів на діяльність пабу «Nikas» оцінюється як

помірне. Найбільше впливає на конкурентне середовище пабу «Nikas» суперництво вже існуючих у галузі закладів.

Можемо зробити висновок, що отримане значення демонструє, що дана сфера є досить привабливою, а становище конкурентного середовища відносно основного впливу п'яти факторів на діяльність пабу «Nikas» оцінюється як помірне. Найбільше впливає на конкурентне середовище пабу «Nikas» суперництво вже існуючих у галузі закладів.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це загальний метод, який слугує для аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на основі отриманих даних, рекомендувати варіанти стратегій, для розвитку компанії [15, с 127].

Для аналізу використовують наступні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (частка підприємства на ринку та його динаміка, асортимент послуг, можливості до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки з клієнтами, рентабельність продажу);
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- стабільність галузі, у якій діє підприємство.

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей [16, с. 128].

Для того, щоб проаналізувати і оцінити становища та дій закладу при умовах недобросовісної конкуренції потрібно пов'язати між собою вплив факторів макросередовища та мікросередовища, що дозволяє використати

метод SPACE-аналізу. Щоб створити матрицю SPACE треба проаналізувати та оцінити показники мікросередовища компанії.

Для того, щоб проаналізувати рівень привабливості галузі найкраще буде скористатися моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера. Варто зазначити, що хоча на внутрішньому ринку паб «Nikas» і вважається високоякісним сервісом, але для порівняння на регіональному ринку конкурентоздатність підприємства є дещо нижчою. Тому цьому параметру надається середня оцінка 4 бали. Аналізуючи фінансове становище та позитивну тенденцію із року в рік, можна зробити висновок, що фінансову стабільність проаналізованої компанії буде оцінено у 3 бали. Оцінка показників мікро- і макросередовища надає можливість зобразити матрицю SPACE і знайти конкурентне положення пабу «Nikas» (рис. 2.4).

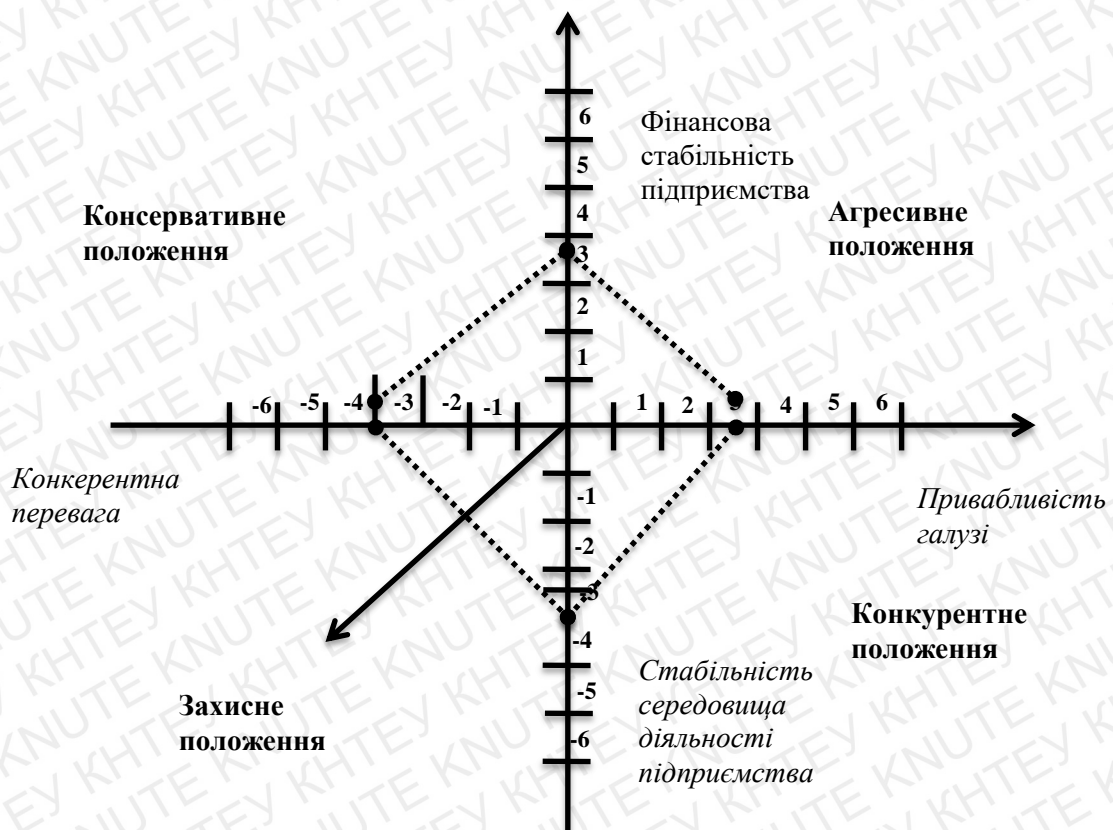


Рис. 2.4 Матриця SPACE для пабу «Nikas»

Джерело: сформовано автором

Такими показниками виступають фінансова стабільність та конкурентні переваги. Показниками макросередовища є стабільність і привабливість в галузі. Показники в матриці оцінюються у межах від 0 до 6 балів, де 1 – представляє найбільш слабкий вплив фактору, а 6 – відображає найбільш сильний вплив фактору.

Аналізуючи результати оцінки головних параметрів матриці SPACE пабу «Nikas» потрібно зайняти захисне становище при умові недобросовісної конкуренції.

Головна суть PEST-аналізу є знаходження і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на сьогоднішні та майбутньої результати діяльності компанії.

PEST – представляє аббревіатуру чотирьох англійських слів: P – Political – тобто вплив політико-правових факторів, E – Economic – це вплив економічних факторів, S – Sociocultural – представляє під собою вплив соціокультурних факторів, T – Technological forces – становить вплив технологічних факторів. [17]

Головною ціллю PEST-аналізу є моніторинг змін зовнішнього середовища за чотирма основними напрямками та визначення тенденцій і подій, які є невідконтрольні організації, але впливають на прийняття стратегічних рішень.

Дослідження політичного аспекту макросередовища потрібно для того, щоб розуміти наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і мати чітке уявлення про засоби, за допомогою яких державна влада планує запровадити свою політику в життя.

Аналіз економічних аспектів макросередовища надає можливість значно краще зрозуміти, як на рівні держави створюється і поділяються економічні ресурси. Даний показник, для основної кількості підприємств являється однією з найголовнішою умовою їхньої підприємницької діяльності.

Дослідження соціальних компонентів макросередовища треба для того, щоб зрозуміти та оцінити вплив на підприємницьку діяльність таких соціальних явищ, як мобільність людей, ставлення людей до праці і якості життя, активність клієнтів, тощо.

Завдяки дослідженню технологічного компонента можна спрогнозувати можливості, які пов'язані з технічним та науковим розвитком, для того щоб вчасно змінити курс у виробництві і почати реалізацію технологічно перспективного продукту, а також передбачити момент у відмові від використання застарілих технологій. Для оцінки впливу використовується шкала від 1 до 5, де 5 – це наявність серйозної загрози, а 1 – це відсутність загрози. (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз пабу «Nikas»

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
1. Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій.	3	1. Коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США.	2
2. Зміна законодавства щодо податкової політики.	2	2. Динаміка показників економічного розвитку країни	2
3. Нестабільність уряду. Вибори нового президента і парламенту.	2	3. Явні зміни цін на ключові ресурси(паливо).	4
Соціальні фактори	Оцінка	Технологічні фактори	Оцінка
1. Зміна купівельної спроможності споживачів	3	1. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.	1
2. Переорієнтація у культурі задоволення потреб населення	2	2. Широке поширення Інтернет-інструментів.	2
3. Демографічні зміни .	1	3. Вплив технологічних інновацій викликаних НТП.	1

Джерело: сформовано автором

На сьогоднішній день в нашій країні нестабільна політична ситуація. Як наслідок зміна влади може, як негативно, так і позитивно вплинути на різні сфери бізнесу.

Із-за нестабільної політичної ситуації в Україні, можливі кардинальні зміни в економіці, котрі вплинуть на такі важливі для даного бізнесу аспекти,

як ціна на паливо і, як наслідок, вартість доставки продукції, і купівельна спроможність клієнтів.

Що стосується соціальних факторів, то демографічні зміни в Україні, відрізняються від демографічних змін у Корсуні-Шевченківському. За останні 20 років населення міста збільшилося на 14,17%, що зумовлює збільшення попиту на послуги даної сфери. Яскравим прикладом є те, що щороку в Корсуні-Шевченківському відкриваються дедалі більше закладів громадського харчування. І ця тенденція, на мою думку, буде зберігатися і надалі. Покращення інфраструктури між обласними центрами, відносна близькість до великих міст та туристичне значення міста особливо сприятимуть цьому.

Алгоритм дій SWOT-аналізу прогнозує спочатку визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а після цього знаходження зв'язків між ними. Дані зв'язки в майбутньому можуть бути використані для створення стратегії підприємства. Для початку потрібно визначити, які загрози являються найбільш вірогідними та які ризики вони можуть створити. Саме ці загрози потребують найбільш високої концентрації зусиль з метою їх усунення. Теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі, закладена в основу методології SWOT-аналізу (табл. 2.3.) [19, с 28].

Таблиця 2.3.

Сильні та слабкі сторони пабу «Nikas»

Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
1. Великий асортимент	3	1. Плинність кадрів	2
2. Швидке і якісне обслуговування	4	2. Відсутність столів на 10 та більше осіб	3
3. Зручний графік роботи	4		
4. Значна кількість постійних клієнтів	2		
5. Демократичне ціноутворення	3		

Джерело: сформовано автором

Абсолютно кожний заклад на ринку має свої переваги та відповідно і недоліки. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) дає можливість визначити сильні та слабкі сторони, яким потрібно приділити найбільшу уваги та зусилля зі сторони організації [18, с 7].

SWOT-аналіз – це аналіз мікро і макросередовища закладу. Аналізуються сильні і слабкі сторони мікросередовища, а також досліджуються можливості та загрози макросередовища закладу.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом з метою визначення стратегічних проблем закладу та стратегічних альтернатив його розвитку було встановлено та проаналізовано комбінації слабких та сильних сторін компанії і її можливості та загрози в макросередовищі. (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Можливості та загрози пабу «Nikas»

Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
1. Збільшення кількості послуг	4	1. Підвищення цін на паливо	4
2. Розвиток організації проведення тематичних вечорів	3	2. Вихід на ринок нових конкурентів	2
3. Збільшення кількості посадочних місць	4	3. Нестабільність курсу валют	3
4. Зменшення кількості вихідних днів	2	4. Зниження платоспроможності споживачів	3
5. Розширення клієнтської бази	3		

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб визначити, які є можливі стратегії розвитку потрібно орієнтуватися на найбільш значимі можливості у макросередовищі та на найбільш високу оцінку слабких сторін закладу. Основні методи, які використовує паб «Nikas» у конкурентній боротьбі, виглядають наступним чином: якісніше надання послуг, чим у конкурентів, рівень надання послуг обслуговування споживачів знаходиться на більш високому рівні. Головні характеристики, за допомогою якої виграє заклад, так це швидкість приготування замовлення, клієнтоорієнтованість і більш різноманітні варіанти проведення часу, в порівнянні з конкурентами.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПАБУ «NIKAS»,
М. КОРСУНЬ-ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ, ЧЕРКАСЬКА ОБЛ. НА
ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ

3.1 Визначення можливих напрямків розвитку пабу «Nikas» та механізмів їх реалізації

Ресторанні заклади все частіше звертаються до технологій, щоб розширити спектр своїх послуг, включивши в них такі поняття, як винос, доставка, самовивезення з закладу тощо. Ці послуги були основними одними з основними послугами для багатьох великих брендів протягом багатьох років, але зараз вони стають все більш важливими для виживання та прибутковості ресторанної індустрії в цілому.

Таке розширення пропозиції послуг не тільки дозволило ресторанам продовжувати обслуговування під час пандемії коронавірусу, але й дозволило їм підвищити прибутковість, оскільки карантинні обмеження час від часу пом'якшуються, а послуги доставки залишаються і надалі. Далі пропоную дослідити 5 способів, як можна диверсифікувати послуги пабу «Nikas», щоб підтримувати та покращувати свою діяльність (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Заходи диверсифікації послуг пабу «Nikas»

№ п/п	Способи диверсифікації
1.	Реалізація онлайн-замовлення
2.	Створення індивідуального меню на винос та доставки.
3.	Застосування самовивозу із закладу.
4.	Запровадження послуги доставки.
5.	Оптимізування замовлення в самому закладі.

Джерело: сформовано автором

1. Реалізація онлайн-замовлення

Впровадження ефективної системи онлайн-замовлення дозволить клієнтам закладу у повній мірі скористатися такими послугами, як винос та доставка. Варто зазначити, що людям набагато легше робити замовлення в Інтернеті, а не по телефону. Хороша система онлайн-замовлення повинна мати кілька основних характеристик.

По-перше, він замовлення має здійснюватися на мобільних пристроях. Причина цьому подвійна. По-перше, 69% користувачів, які мають мобільний пристрій, сказали, що вони використовували телефон, щоб замовити їжу. По-друге, ключовим показником, який компанія Google використовує для індексації та ранжування веб-сайтів, є те, наскільки вони є зручними для мобільних пристроїв. У 2019 році Google повністю перейшов на індексацію для мобільних пристроїв, що означає, що Google сканує та індексує будь-який веб-сайт на основі того, як він відображається на мобільному телефоні та на настільному комп'ютері.

Інші важливі характеристики хорошої системи онлайн-замовлення включають можливість інтеграції з вашими поточними POS-системами, підтримку схем лояльності та заохочування до продажів і додаткових покупок за допомогою таких функцій, як запропоновані доповнення. Остання функція важлива, оскільки допомагає збільшити середню вартість замовлення (AOV) для досягнення прибутковості.

В решті-решт, ефективна система онлайн-замовлення також підвищить ефективність роботи та зменшить ймовірність людських помилок у процесі замовлення.

2. Створення індивідуального меню на винос та доставки.

Не кожен страву можна або потрібно пропонувати до доставки. Деякі предмети погано транспортуються, інші готуються занадто довго. Тому має сенс коригувати своє меню відповідно до того, де страва буде споживатися – в закладі чи ні. Для свого меню на винос потрібно вибрати продукти (або навіть

створити нові продукти), які будуть добре транспортуватися та швидко подаватись.

Для прикладу, десерт із смузї або морозиво можна приготувати достатньо швидко, однак він розігріється в дорозі і навряд чи потрапить до клієнта в потрібному стані. Крім того, такі недорогі товари, як ці, не принесуть достатньо грошей, щоб гарантувати вартість доставки. Також потрібно уникати делікатних страв, які потребують бережного ставлення або тих, які розпадуться під час транспортування.

3. Застосування самовивозу із закладу.

Самовивіз із самого закладу дозволяє клієнтам швидше отримати їжу, оскільки їм не потрібно чекати її доставки, а також знімає вартість доставки як для ресторану, так і для клієнта. Така послуга може значно покращити якість обслуговування клієнтів в нинішніх умовах. З цих причин існує ряд ресторанів, які спеціально розробили пропозиції, щоб стимулювати самовивезення із закладу.

Для клієнтів, які приїхали забирати своє замовлення на власному транспорті, потрібно обов'язково зарезервувати декілька місць на парковці для економії часу клієнтів та створення додаткових зручностей. Крім того, важливо забезпечити, щоб персонал був навчений належним процедурам обробки таких замовлень та прийому платежів.

4. Запровадження послуги доставки.

Переваги онлайн-замовлення та послуг на винос полягає в тому, що вони дозволяють людям їсти чудову їжу із закладу, не виходячи з власного дому. Близько 50% опитаних сказали, що в умовах карантину вони більше надають перевагу доставці.

Варто зауважити, що в Корсуні-Шевченківському немає сторонніх служб доставки, таких як Glovo, Raketa, BoltFood, тощо. Тому для запровадження цієї послуги потрібно створювати доставку безпосередньо працівниками закладу. Це тягне за собою додаткові витрати на заробітню плату персоналу доставки,

однак площа міста – 120 кв. км. – відносно невелика, тому затрати на пальне будуть також невисокими.

Служби доставки були вирішальними для багатьох ресторанів і дали змогу частково зменшити збитки закладів під час пандемії COVID-19 і працюють разом із ефективною системою онлайн-замовлення.

5. Оптимізування замовлення в самому закладі.

Це не просто розробка сервісів онлайн-замовлення, які можуть допомогти ресторану диверсифікувати та збільшити прибуток. Також важливо зосередитися на оптимізації ресторанних послуг у закладі. Для цього існує безліч способів, і керівники повинні постійно шукати нові шляхи досягнення нової ефективності.

Нині у нашій країні вже склалася культура сніданків. Все більше людей не відмовляються від сніданків (за даними опитувань, таких людей не більше 15%), а ресторани пропонують особливе меню сніданків, складене з традиційних страв, які клієнти звикли їсти вдома вранці.

Однак ці страви, приготовані професіоналами, виходять на новий рівень і знаходять гідне місце у ресторанному меню.

В результаті відсоток виручки від сніданків незмінно зростає, і особливу роль у цьому процесі відіграють і оновлення меню, і комплексні пропозиції (наприклад, після введення в пабі «Європа», що знаходиться також у Корсуні-Шевченківському, нових комплексних сніданків частка виручки у щоденному обороті зросла з 8% до 14 %). Якщо меню сніданків діятиме до обіду чи будь-якої пори дня, це теж стане гарним рішенням.

Сьогодні популярно використовувати у кулінарії стилю «фьюжн». Багато в чому застосування кулінарії в стилі «фьюжн» передбачає застосування диверсифікації. У рамках цього стилю шеф-кухар обережно використовує різні кулінарні мотиви та, зокрема, вплив різних національних кухонь. Сьогодні досить популярно при приготуванні середньоевропейської їжі фантазувати на тему східної їжі, використовуючи окремі елементи, традиційні для східної

кухні. Для прикладу візьмемо відомий японський стиль «каліфорнійський рулет», коли у водорості загортається рис, а всередину нього кладеться ще якийсь інший інгредієнт. У диверсифікованому, фантазійному варіанті у водорості загортається замість рису холодне картопляне пюре, усередину кладеться шматок оселедця, і виходить «каліфорнійський рулет» у стилі суші. До речі, це дуже смачна страва. Подається воно так само, як японський варіант: обов'язково зберігається водорість, але складається вона переважно зі звичних для споживача інгредієнтів. [14]

Можна також застосувати так званий стиль «азіатський фьюжн». Для східної кухні характерне використання кунжутної олії. Наприклад, перед смаженням можна замаринувати лосося з кунжутним маслом, в наслідок чого в звичайну страву буде додана певна східна нотка. Звичайна олія, яка додається в маринад, надає рівномірність і м'якість страві і є технологічною складовою його приготування. А кунжутна олія, крім цього, стає і однією зі спецій маринаду, така страва відрізняє «східний» колорит, хоча його оформлення та подача будуть європейськими.

Для отримання фідбеку від відвідувачів закладу, можна також запровадити електронну книгу "Скарг та пропозицій", у якій споживач може висловити свої враження від відвідування пабу, надати свої персональні пропозиції щодо покращення рівня обслуговування. Отримана інформація може надсилатися власнику закладу для прийняття відповідних заходів.

Чомусь багато хто вважає, що роботи — це поки що далеке майбутнє. Насправді, це не зовсім так. Зараз роботів ділять на:

- front of the house - працюють з гостями;
- back of the house – відпрацьовують завдання на кухні.

Прикладів back of the house роботів поки що існує більше: роботизовані руки, що смажать бургери (Miso Robotics), або автомати, які готують салати to go (Spruce). Такі технології дозволяють досягти однакової якості продукту. Роботи для роботи в залі поки що використовуються рідше і дуже дивно.

Наприклад, у компанії Bear Robotics є робот, який замінює барменів у ресторанах. Однак, варто зазначити, що вартість таких роботів на даний момент досить висока. [20]

Роботизацію розглядають як один із найефективніших методів вирішення проблеми персоналу в майбутньому. Йдеться не про заміну людей штучним інтелектом, а скоріше про оптимізацію найзрозуміліших ділянок роботи співробітників. [20]

Роботи для залу поки що використовуються рідше. Одна з останніх новинок, яку презентували на останньому NRA Show у Чикаго, – робот Penny 2 (Bear Robotics). Він вміє рухатися вузькими коридорами, орієнтуватися в натовпі, доставляти їжу і забирати брудний посуд. У нової моделі з'явився планшет, за допомогою якого можна приймати замовлення та спілкуватися з гостем. Ono Food Company планує запустити у Лос-Анджелесі перший у світі повністю автоматизований ресторан на колесах з роботами та технологіями для приготування їжі та прийому замовлень. [21]

Проте вже зараз багато закладів працюють з хмарними системами обліку, офіціанти використовують смартфон чи планшет замість блокноту з олівцем, а на кухнях стоять екрани із замовленнями. Щоб осучаснити прийом замовлення у відвідувачів, офіціантам варто використовувати смартфони для прийому замовлення.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямків розвитку підприємства

На сьогоднішній день, закладам ресторанної галузі при розробці власних стратегій розвитку в першу чергу треба бути орієнтованим на сучасний ринок, аналізуючи при цьому не тільки за своїх клієнтів, але й за діями конкурентів.

Моделювання напрямків диверсифікації діяльності та необхідність їх змін і покращень під час впровадження мають базуватися на отриманій інформації з різних джерел.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідно вибрати найбільш оптимальні напрямки диверсифікації. Для цього потрібно більш краще проаналізувати запропоновані напрямки визначити і визначити їх економічну доцільність. Деталізація витрат за пропозиціями щодо диверсифікації, допоможе більш краще зрозуміти наскільки вигідно інтегрувати нові технології в паб «Nikas».

Для напрямку під першим пріоритетом, а саме встановлення кіоску самообслуговування потрібні такі витрати:

- Покупка кіоску самообслуговування (85 000 грн.);
- Встановлення кіоску самообслуговування (500 грн.);
- Тестування та адаптація кіоску самообслуговування під заклад (1 000 грн.).

Що стосується меню по QR-кодам, то це найбільш економічне нововведення, що обійдеться в 200 грн. Для запровадження власної доставки із закладу потрібні наступні витрати:

- Наймання додаткової людини, яка буде доставляти замовлення. Враховуючи середню заробітну плату по Корсуню-Шевченківському, зарплата працівника доставки буде обходитися закладу орієнтовно в 7 000 – 8 000 грн.;
- Термосумка для доставки замовлення (1 500 грн.);
- Електроскутер (20 000 грн.).

Загальна вартість запропонованих диверсифікацій становить 115 000 грн. (рис. 3.1.)

Після реалізації нових напрямків диверсифікації діяльності, позиція пабу «Nikas» в порівнянні з конкурентами зміниться в кращу сторону, так як у компанії збільшився асортимент послуг, надання послуг закладу став більш гнучким і дасть змогу зберігати роботу пабу під час карантинних обмежень.

За моїми прогнозами, після впровадження сніданків, прибуток закладу зросте в середньому на 12-15%, адже, як раніше зазначалось, паб «Nikas»

розташовується в самому центрі міста, де сконцентрована більша половина робочих місць міста.

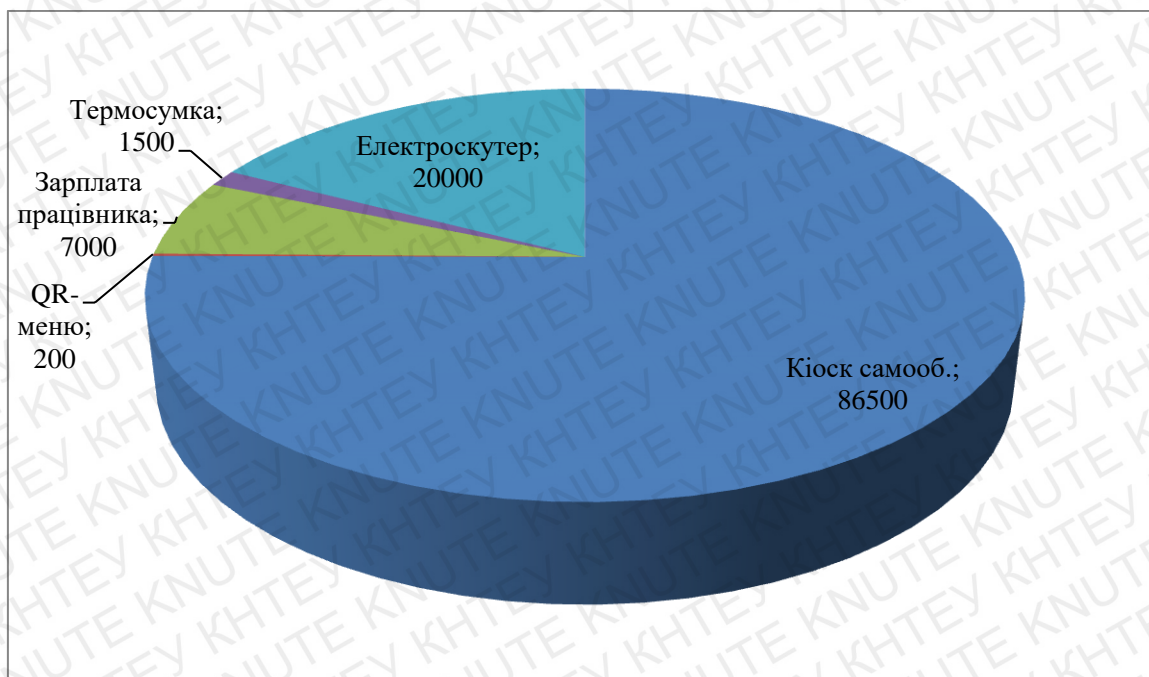


Рис. 3.1 Вартість запропонованих диверсифікацій

Джерело: сформовано автором

Впровадження послуги доставки та самовиносу збільшить прибуток на 15-20%. Це можна аргументувати тим, що зараз в країні запровадженні адаптивні карантинні обмеження і заклади не мають змоги приймати 100% відвідувачів, як це було до 2020 року. Враховуючи те, що відсоток вакцинованого населення становить 35%, послугами доставки зможуть користуватися невакциновані клієнти закладу. Адже, як відомо, відвідувати на сьогоднішній день заклади громадського харчування можуть лише громадяни з COVID-сертифікатами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності суттєво управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. Але так як єдиної для всіх підприємств стратегії не існує і тому кожне підприємство, що бажає вижити в жорстких умовах ринку, виробляє свою власну стратегію на основі аналізу зовнішнього середовища, власного потенціалу, ґрунтуючись на цілях і місії організації. Вироблення стратегії організації – не самоціль стратегічного управління. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, тільки в тому випадку, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники організації змушені розробляти плани, програми, проекти.

Диверсифікація - це перехід на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і, причому завжди необхідні нові фінансові інвестиції.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що про диверсифікацію потрібно думати постійно. У будь-який момент може змінитися як ситуація на ринку, так і політична ситуація: введення або скасування ліцензування; встановлення або підвищення митних зборів; накладення заборон на виробництво тієї чи іншої продукції. Все це спричинить за собою ускладнення збуту, посилення конкуренції, необхідність припинення того чи іншого виду діяльності.

Отже, паб «Nikas» займається наданням послуг громадського харчування, а також розважальних послуг. Однією з важливих особливостей закладу є його унікальність на ринку закладів в місті Корсунь-Шевченківський. Окрім того, через більший обсяг асортименту послуг і лояльну цінову політику, заклад має стійке місце на ринку міста. Паб «Nikas» є одним із лідером

ресторанної сфери в Корсуні-Шевченківському.

В даному розділі було вивчено ресторанну сферу Корсуня-Шевченківського, Черкаської області. Можна зробити висновки, що ресторанна сфера перебуває в стані постійного розвитку, регулярно відкриваються нові заклади, створюється гідна конкуренція, що мотивує заклади розвиватися.

В кінці розділу був проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища пабу. Отже, отриманні показники демонструють високу конкурентну позицію закладу на ринку міста, а сильні сторони фірми свідчать про великий потенціал організації, за допомогою якого компанія утримує лідируючі позиції в галузі.

Аналізуючи зовнішнє середовище пабу «Nikas», з використанням матриці PEST-аналізу було зазначено, що найбільший вплив на організацію мають фактори економічної групи. При побудові матриці PEST-аналізу стало зрозуміло, що економічна ситуація на території України сильно пов'язана зі зміною політичної та соціальної ситуації в країні, так як на ресторанну галузь значною мірою впливають економічні фактори, то не стабільна ситуація в країні напряду несе загрозу діяльності закладу.

Загалом, після проведення різного роду досліджень та аналізу отриманих даних, а саме SWOT-аналізу та PEST-аналізу, можна зробити висновок, що паб «Nikas» постійно удосконалюється і застосування диверсифікації діяльності є доцільною в нинішніх ринкових умовах.

Зараз, як ніколи, для ресторанів важливо зосередитися на різноманітних послугах. Якщо ввести нововведення правильно та ефективно, ресторани зможуть не тільки пережити не тільки часи постійних карантинних обмежень, але й використовувати нові стратегії ефективності, які в кінцевому підсумку покращать їх прибуток.

Ресторанний бізнес в Україні за останні десять років мав позитивну динаміку розвитку, але в період пандемії зіштовхнувся із серйозними викликами, для вирішення яких власники шукають і знаходять шляхи виходу.

Упровадження доставки потребує налагодження логістичних процесів та зумовлює необхідність корегування меню. Особливого значення набуває food-дизайн страв, що доставляються. Не всі формати закладів ресторанного господарства можуть запровадити доставку. Перспективним є запровадження послуги Drive-through.

Найважливішим складником реагування на кризу є заходи щодо гігієни та охорони здоров'я, і ті заклади, які це враховують, користуються більшою довірою серед споживачів. Нові реалії потребують нових підходів та моделей бізнесу, використання найкращого світового досвіду, впровадження інноваційних технологій та послуг, які дадуть змогу адаптуватися до нових умов.

Було досліджено 5 методів, на які паб «Nikas» може бути зосереджений під час пандемії COVID-19. Однак важливо зазначити, що кожен ресторан відрізняється і вимагає індивідуального підходу.

Застосування на практиці нововведень дозволить підвищити закладу конкурентоспроможність і не втратити лідируючих позицій в даній сфері діяльності в місті. Це буде можливо завдяки збільшенню кількості замовлень уже в усталеному сегменті. За допомогою цих змін заклад зможе далі розвиватись не тільки лише як паб, в якому збираються після роботи відвідувачі, а я освоїти нові сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств [Текст] : Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
2. Веселовська О. С. Диверсифікація як ефективний механізм підтримки фінансово-економічної безпеки підприємства [Текст] / О. С. Веселовська // Економіка і управління. – 2013. – № 3. – С. 67–72.
3. Вітковський О. С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Текст] / О.С. Вітковський // Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 30–32.
4. Свиноус І. В. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / І. В. Свиноус, Л. М. Сатир // Вісник аграрної науки. - 2015. – № 8. – С. 66–70.
5. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах [Текст] / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. – № 3 (25). – 2011. – С. 18–25.
6. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах [Текст] / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. – № 3 (25). – 2011. – С. 18–25.
7. Некрасова Л. А. Диверсифікація як інструмент зменшення ризику в діяльності підприємства [Текст] / Л. А. Некрасова // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2012. – Вип. 6. – С. 176–179.
8. К. Бакуш // Вісник ЛНАУ. Економіка АПК. – 2010. – № 17 (2). – С. 112–119.
9. Корінько М. Д. Диверсифікація : теоретичні та методологічні основи : монографія [Текст] / М. Д. Корінько. – К. : ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2007. – 447 с.
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для

- анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2006. – 371 с.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2006. – 371 с.
12. Ткачук В. І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва в контексті світового досвіду [Текст] / В. І. Ткачук // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Вип. 7/1 (29). – 2008. – С. 62–65.
13. Бакуш К. Теоретичні основи диверсифікації сільськогосподарського виробництва [Текст] /
14. Борисова А.. – Суми : Довкілля, 2002. – 341 с.
15. Борисова В. А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / В.
16. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах // Інвестиції: практика та досвід. 2009. №10. С.17-21.
17. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208
18. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208
19. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник [Електронний ресурс] / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – Режим доступа: <http://interservis.info/lib/i5/> – Назва з екрану
20. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації. VII міжнародна науково-практична конференція. 9-10 квітня 2020 рік. Лист № 1/–9 34 від 21.01.2020. Тези доповідей
21. Готелі Корсунь-Шевченківського: Ресторанно-готельний комплекс

- «Вітряк» <http://oteli.net.ua/ukr/hotel/info/Korsun-Shevchenkovsky-Vetrijak>
22. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2021)
23. Дослідження Poster : вебсайт. URL: <https://nachasi.com/2020/07/17/poster-july/> (дата звернення: 15.05.2021).
24. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306>
25. Зінчук Т. О. Теоретично-методологічні засади диверсифікації сільської економіки в контексті європейського досвіду [Текст] / Т.О. Зінчук, В.І. Ткачук // Економіка АПК. – 2011. – № 1. – С. 27–34.
26. Кухня фьюжн http://4ua.co.ua/cookery/rb3bc69a4d53b88421206d27_0.html
27. Міщенко А.П. Маркетинг / Стратегічне управління - <https://westudents.com.ua/glavy/40976-231-PEST-analz.html>
28. Особливості відвідування пабу <https://companion.ua/osoblyvosti-vidviduvannia-pabu/>
29. Показники фінансового стану підприємства https://uk.wikipedia.org/wiki/Показники_фінансового_стану_підприємства
30. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes/>
31. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uktdic.appspot.com/>
32. Щербатюк Н. В. Методи кількісного обмеження в Україні / Н. В. Щербатюк, С. В. Чичирко // Юридичний вісник. – 2013. – №3(28). – С. 79-83.
33. Як відкрити паб – поради власника пабу <https://dostavkabeer.ru/uk/kak-otkryt-pab-sovety-ot-vladelca-paba-kak-otkryt-kraftovyi-pab/>
34. Янковский Н. А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса : Монография / Н. А. Янковский. – Донецк: ДонНУ, 2000. – 430 с

ДОДАТКИ

Додаток А
(стаття)



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009410708

Дата перевірки:
29.11.2021 17:10:48 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.11.2021 17:33:19 EET

ID користувача:
100008071

Назва документа: ВКР Шестопал 20.11.2021

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 10119 Кількість символів: 79399 Розмір файлу: 1.06 MB ID файлу: 1009428693

17.4% Схожість

Найбільша схожість: 5.61% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009232215)

12.3% Джерела з Інтернету

213

Сторінка 59

6.86% Джерела з Бібліотеки

94

Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

ДЛЯ ПОЧАТКУ

рекомендуємо спробувати з келихом ігристого або вина

- БРУСКЕТИ З ІСПАНСЬКИМ ХАМОНОМ, ЛЕГКИМ ВЕРШКОВИМ СИРОМ ТА СВІЖОЮ РУКОЛЮ **69**
- БРУСКЕТИ З ЛОСОСЕМ, ТРИОФЕЛЬНОЮ ОЛІЄЮ ТА ВЕРШКОВИМ СИРОМ **69**
- БРУСКЕТИ З ПОМИДОРОМ, ПАРМЕЗАНОМ І ДОМАШНІМ СОУСОМ ПЕСТО **69**
- БРУСКЕТИ З ВЯЛЕНИМИ ТОМАТАМИ ТА ОЛИВКАМИ **69**
- КАНАПЕ З ШИНКОЮ, СИРОМ ТА МАСЛИНАМИ **45**
- МАСЛИНИ **20**

вага гр ціна грн

150 69
150 69
150 69
150 69
100 45
50 20



КАРПАНО З СОЛОДКИХ ТОМАТІВ І ДОМАШНІМ СОУСОМ ПЕСТО **65**

ОВОЧЕВЕ АСОРТІ **69**

ЛЕГКА ЗАКУСКА З ЧОРНИМИ ТА ЗЕЛЕНИМИ МАСЛИНАМИ, ЛИМОНОМ І СОЛОНИМ ОГІРКОМ **68**

МІКС ОВОЧІВ НА ГРИЛІ **82**

вага гр ціна грн

200 65
200 69
300 68
300 82

ПІЦА

- М'ЯСНА Мисливські ковбаски, шинка, бекон, помідори, гриби, солодкий перець, сир Моцарела, зелень **162**
- МАРГАРИТА помідори, сир Моцарела, базилік **106**
- САЛЯМІ сальмі, бекон, маслини, огрок солоний, сир Моцарела, зелень **129**
- ГАВАЙСЬКА філе куряче, ананаси, гриби, кукурудза, сир Моцарела, зелень **156**
- КВАТРО ФОРМАДЖІ сир Брі, Дорблю, Моцарела, Пармезан, виноград **148**
- ФІРМОВА З ТУНЦЕМ тунець, помідори, гриби, оливки, сир Моцарела, зелень **129**
- ПЕСТО шинка, помідори, соус Песто, сир Моцарела, базилік **129**

вага гр ціна грн

630 162
530 106
570 129
650 156
480 148
590 129
550 129



ПАСТА/ЛОКШИНА

- СИРНА паста, сир Брі, Дорблю, Пармезан, томати чері, вершки **99**
- ПЕСТО паста, гриби, томати чері, вершки, вино біле, соус Песто **99**
- КАРБОНАРА паста, бекон, томати чері, сир Пармезан, цибуля, вино біле, вершки, часник, яйце **99**
- СОБА З ТЕЛЯТИНОЮ ТА ОВОЧАМИ локшина, телятина, морква, солодкий перець, броколі, цибуля, лимон, кунжут **119**
- ФУНЧОЗА З СОКОВИТИМ КУРЧАМ локшина, філе куряче, морква, солодкий перець, броколі, цибуля, кунжут **109**

вага 250 гр ціна грн

99
99
99
119
109



ЩОБ ДІЛИТИСЬ

- СИРНА КОЛЕКЦІЯ Брі, Дорблю, Брина, Радомер **198**
- СЕТ ФРІ нагетси, стріпси, моцарела фрї, фірмові сухарі, соус гірчиний, ВВQ, часниковий **172**
- АСОРТІ В'ЯЛЕНОГО М'ЯСА хамон, бастурма **110**
- М'ЯСНЕ ПЛАТО балік, ковбаса московська, сальмі, гірчиця **153**

вага гр ціна грн

200 198
600 172
100 110
300 153



- СЕТ МІКС КРИЛ пікантні в часниковому соусі, солодкі в медово-соевому соусі, гострі в соусі тай **189**
- ФІРМОВА ТАРІЛКА NIKAS ковбаски мисливські, мюнхенські, кабаноси, картопля посялянська, соус часниковий, гірчиний, ВВQ **216**
- BEER SET сир косичка, чіпси з лаваша, фірмові сухарі, горішки **94**

вага гр ціна грн

450 189
600 216
350 94

М'ЯСНІ СТРАВИ З ВІДБІРНОГО ЛОКАЛЬНОГО М'ЯСА



- СТЕЙК З ТЕЛЯТИНИ ТА ГРИЛЬОВАНИМ ПОМИДОРОМ **172**
- СОКОВИТИЙ СТЕЙК З КУРЯЧОГО ФІЛЕ ТА ГРИЛЬОВАНИМ ПОМИДОРОМ **98**
- СТЕЙК ЗІ СВИНИНИ ТА ГРИЛЬОВАНИМ ПОМИДОРОМ **138**
- МЕДАЛЬЙОНИ ЗІ СВИНИНИ ПІД ФІРМОВИМ СОУСОМ **137**

вага гр ціна грн

200 172
210 98
200 138
150 137

СТРАВИ

НА ГАРЯЧІЙ ПАТЕЛЬНОЇ

- НАЙКРАЩЕ СМАКУЄ З ТЕМНИМ ПИВОМ ПАТЕЛЬНЯ ПО-БАВАРСЬКИ картопля, мисливські ковбаски, яйце, цибуля, вершки, зелень **119**
- НАЙКРАЩЕ СМАКУЄ З СВІТЛИМ ПИВОМ СКОВОРІДКА ПО-УКРАЇНСЬКИ картопля, свинина, цибуля, бекон, зелень **119**

вага гр ціна грн

350 119
350 119

- СПРОБУЙТЕ З КЕЛИХОМ БІЛОГО ВІНА ПАТЕЛЬНЯ З РИБОЮ ТА ОВОЧАМИ філе судака тушковане з солодким перцем, цибулею, в сметанно-томатному соусі **119**
- МУСАКА картопля, баклажани, куряче філе, сир Моцарела, соус **119**

вага гр ціна грн

350 119
350 119

БУРГЕРИ ТА ГРАНД МЕНЮ

- БІФ БУРГЕР біфштекс з відбірної яловичини, ніжний сир Чеддер, соковиті томати, листя салату Айсберг, мариновані огірки та фірмовий соус **98**
- ЧІКЕН БУРГЕР рум'яна куряча котлета, ніжний сир Чеддер, соковиті томати, листя салату Айсберг, мариновані огірки та фірмовий соус **87**

вага 280 гр ціна грн

98
87

КОМПЛЕКТ ДО БУРГЕРУ

- КАРТОПЛЯ ФРІ З КЕТЧУПОМ **49**
- КАРТОПЛЯ ПО-СЕЛЯНСЬКИ З ЧАСНИКОВИМ СОУСОМ **56**
- ВИ МОЖЕТЕ ДОДАТИ У БУДЬ-ЯКИЙ БУРГЕР КОТЛЕТУ ІЗ ПОТРИЙНОГО СИРУ ЧЕДДЕР **25**

вага 150 гр ціна грн

49
56
25



БУРГЕР МЕНЮ

- ГРАНД МЕНЮ БІФ Біф бургер, картопля фрї, кетчуп, кока коле 0,33 **146**
- ГРАНД МЕНЮ ЧІКЕН Чікен бургер, картопля фрї, кетчуп, кока коле 0,33 **135**

ціна грн

146
135

СВІЖЕ ЛИСТЯ



- САЛАТ ФЕГАТО ДІ ПОЛЛО Мікс-салат, міні-медальйони з курячої печінки, сир Брі, виноград, соус, кунжут **105**
- КАЛІФОРНІЙСЬКИЙ САЛАТ З ЛОСОСЕМ Мікс-салат, лосось, сир Фета, апельсин, томати чері, соус, кунжут **111**
- САЛАТ З ТУНЦЕМ ТА АВОКАДО Рухола, тунець, огрок, помідор, авокадо, маслини, яйце, цибуля, соус **84**

вага 220 гр ціна грн

105
111
84

- САЛАТ З КАРАМЕЛІЗОВАНОЮ ГРУШЕЮ ТА ХАМОНОМ Мікс-салат, карамелізована груша, сир Пармезан, чері, хамон, маслини, соус **96**
- САЛАТ ЦЕЗАР Салат айсберг, помідори, куряче філе, перепелині яйця, сир Пармезан, крутони, соус Цезар **87**
- САЛАТ ГРЕЦЬКИЙ Листя салата, огірки, помідори, солодкий перець, сир Фета, маслини, ялівтська цибуля, соус **72**
- ТЕПЛІЙ САЛАТ З ТЕЛЯТИНОЮ ТА ОВОЧАМИ ПІД СОУСОМ ТЕРІЯКІ Мікс-салат, відбірна телятина, баклажани, сальва, солодкий перець, кунжут **103**

вага 220 гр ціна грн

96
87
72
103



Продовження додатку В

ОКРІМ СТЕЙКІВ

КУРЯЧІ КРИЛЬЦЯ НА ВАШІ ВИБІР:
 ПІКАНТНІ В ЧАСНИКОВОМУ СОУСІ
 СОЛОДКІ В МЕДОВО-СОЕВОМУ СОУСІ
 ГОСТРИ В СОУСІ ТАЙ

КУРЯЧІ НАГЕТСИ З КЕТЧУПОМ
 КУРЯЧІ СТРИПСИ З КЕТЧУПОМ ЧІЛІ

вага 150 гр ціна грн

76

51

49



РИБА

вага 100 гр ціна грн

101 152

85 47

СТЕЙК З ЛОСОСА ПІД ЛИМОННОЮ СКОРИНКОЮ

СКОМБІЯ ЗАПЕЧЕНА В ПРОВАНСЬКИХ ТРАВАХ



РОЗЛИВНЕ КРАФТОВЕ ПИВО

ДЕГУСТАЦІЙНИЙ НАБІР ПИВА

СВІТЛЕ PILSNER

Солодове, з характерними нотами, гіркою шльохетних хмалів

ФІРМОВЕ NIKAS

RED ALE / WHITE WHEAT

Спеціаліт з насиченою цукрою в наливні сьгодні

ТЕМНЕ САРАГА

Хмалова гірота з нотами паленої кави та екстра чорного солоду

об'єм L	ціна грн
0,33/0,5 L	90
	33/39
0,33/0,5 L	37/43
0,33/0,5 L	39/45

СМАК & АРОМАТ

ВІДМІЖУЄТЬСЯ ЧЕРВЯ ЗНОС.
 Сок чому він задрігався похваленою смаку, якщо заправлений есо. Пиво з лаваша як доповнює відчуття в гострий часний смак.

КАРБОНІЗАЦІЯ

КЕЛИХ ФОРМУЄ ПІННУ ШАПКУ.
 Воєв, в саво черву, доповнює, вивільняє пінну, ефери, сполуку, забалтуні ароматичну.

ЕСТЕТИКА

МІЯ БАЧИМОЩО МІЯ ПІВНО!
 Ми особливо ретельно доглядали за виглядом, і навіть за пакуванням. Пиво з лаваша, вивільняє смаку і аромату.

КЕЛИХ ФОРМУЄ ПІННУ ШАПКУ

Воєв, в саво черву, доповнює, вивільняє пінну, ефери, сполуку, забалтуні ароматичну.

ПЛЯШКОВЕ ПИВО

CORONA EXTRA 0.33
 STELLA ARTOIS NON-ALCOHOL

ціна грн

57

47



ТРИ ПІДСТАВИ ПИТИ ПИВО З КЕЛИХА

СОЛОДОЦІ

ТРІАМІСУ
 ШТРУДЕЛЬ ЯБЛУЧНИЙ
 МОРЗИВО З ТОПІНОМ
 ШОКОЛАДНИЙ ФОНДАН
 СИРНИКИ З ДЖЕМОМ ТА СМЕТАНОЮ
 ФРАНЦУЗЬКИЙ КРУАСАН
 ФРУКТОВИЙ САЛАТ
 ФРУКТОВА ТАРИЛКА

вага гр ціна грн

150 55

150 55

150 35

150 68

200 65

100 30

200 50

450 76



ЧАЙ

АВТОРСЬКИЙ ЧАЙ
 СЕЛІГІЖОВИЙ З АПЕЛЬСИНОМ
 З РОЗВАДЛЕНИМ
 ІМБІРНИМ З МЕДОМ
 ЧОРНИЙ / ЗЕЛЕНИЙ / ТРАВ'ЯНИЙ

об'єм мл ціна грн

500 42

500 30



БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

КОКА КОЛА
 ФАНТА
 СПРАЙТ
 НАПІЙ ШЕПС В АСОРТИМЕНТІ
 МІНЕРАЛЬНА ВОДА БОНАКВА ГАЗОВАНА
 МІНЕРАЛЬНА ВОДА БОНАКВА БЕЗ ГАЗУ
 МІНЕРАЛЬНА ВОДА БОРЖОМІ
 УЗВАР
 СОКИ ЯСІН В АСОРТИМЕНТІ

об'єм мл ціна грн

250/500 20/25

250/500 20/25

250/500 20/25

330 24

500 20

500 20

500 45

250/1000 18/65

250/1000 18/65



LEMONADE

ORANGE SPLITZ
 сироп оранж, лимонний сік, апельсиновий сік, солода 50/93

PINK SKY
 сироп яблун, м'якс журавлин, солода, опрок 50/93

MANGO-COLADA
 сік манго, яблун, апельсиновий сік, лимон, сироп кокоса 50/93

КІВІ-ТАРХУН
 сироп тархун, сироп ківі, лимонний сік, солода 50/93

БУЗИНА-ОПРОК
 сироп бузина, м'якс журавлин, сироп солода, опрок 50/93

ЯГІДНИЙ З ІМБІРЕМ
 сироп ягід, яблун, сік лимон, імбирний чай, солода 50/93

об'єм 450/1000 мл ціна грн

50/93

50/93

50/93

50/93

50/93

50/93

50/93

50/93

ЕНЕРГЕТИЧНІ НАПОЇ

BUZZ
 RED BULL

об'єм мл ціна грн

250 30

250 40



КАВОВА КЛАСИКА

ЕСПРЕССО 25
 ЕСПРЕССО З МОЛОКОМ 30
 РІСТРЕТТО 25
 АМЕРИКАНО 25
 АМЕРИКАНО З МОЛОКОМ 30
 АМЕРИКАНО З ВЕРШКАМИ 30
 КАПУЧІНО 32
 ЛАТЕ 35
 ДОПІО 50
 АЙС ЛАТЕ 38

НЕ КАВА

КАКАО З МАРШМЕЛОУ 30
 МОЛОЧНИЙ КОКТЕЙЛЬ 51
 СИРОП ДО КАВИ 3

ГАРЯЧІ КАВОВІ НАПОЇ

КАВА ПО-ВІДЕНСЬКИ 40
 КАВА ПО-ІТАЛІЙСЬКИ 45
 ГЛЯСЕ 42

