МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2024 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____Людмила ТРАНЧЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «ЛЕЗГІНКА» М. ВІННИЦЯ

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, 21м-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Сергій Васильович ПРИТУЛА

Науковий керівник: д.е.н., професор
Людмила ТРАНЧЕНКО

Умань – 2024

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Людмила ТРАНЧЕНКО
«____»_____20 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві вищої освіти Іван Вікторович БАРАНСЬКИЙ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка» м. Вінниця

керівник кваліфікаційної роботи Транченко Людмила Володимирівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладом вищої освіти від «__»_____20__ р. № ___.

2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____

3. Вихідні дані до роботи_____
_____
_____
_____

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності системи управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка»

Розділ 3. Реалізація програми заходів щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 7, таблиць 29.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2	Одержання індивідуального завдання		
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника		
8	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10	Одержання відгуку наукового керівника		
11	Одержання рецензії внутрішнього рецензента		
12	Одержання рецензії зовнішнього рецензента		
13	Висновок завідувача кафедрою		
14	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 92 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 95 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 7, таблиць – 29, список використаних джерел налічує 41 найменування.

Об'єкт дослідження: дослідження є система управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка» м. Вінниця.

Предмет дослідження: є принципи, методи і інструменти управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка».

Мета написання кваліфікаційної роботи – є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження різних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовахневизначеності.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Вдалося визначити сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства та узагальнити основні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю. У роботі показано вплив факторів макромаркетингового середовища та проведено аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства. Крім цього окреслено проблеми управління маркетинговою діяльністю і запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, комплекс маркетингу, ефективність маркетингової діяльності, ресторан.

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі у якій обґрунтовано основні підходи до розвитку туризму в регіоні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Визначено сутність маркетингу та основні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю. У роботі проведено аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, комплекс маркетингу, ефективність маркетингової діяльності, ресторан.

ANNOTATION

In the qualification work, which substantiates the main approaches to the development of tourism in the region and practical aspects of managing the marketing activities of the enterprise in modern conditions. The essence of marketing and the main methods of evaluating the effectiveness of management of marketing activities are defined. The work analyzes the internal environment and marketing activities of the enterprise. Recommendations for improving the management of the enterprise's marketing activities in modern conditions are offered.

Key words: marketing activity, marketing activity management, marketing complex, effectiveness of marketing activity, restaurant.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: поняття, принципи та підходи 9

1.2. Особливості функціонування системи управління маркетинговою діяльністю у підприємствах сфери ресторанного бізнесу 17

1.3. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів в ресторанному підприємстві 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «ЛЕЗГІНКА» 32

2.1. Загальна характеристика ресторану «Лезгінка» 32

2.2. Аналіз маркетингового середовища ресторану «Лезгінка» 39

2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка» 48

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 54

3.1. Розробка концепції розвитку ресторанного бізнесу шляхом впровадження маркетингових інструментів 54

3.2. Формування та адаптація моделі комплексу маркетингу «5P+1C» у діяльність ресторану «Лезгінка» 64

3.3. Інноваційні маркетингові методики, що можуть бути використані у операційній діяльності ресторану «Лезгінка» 73

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах найбільш ефективним інструментом впливу на результат компаній є ефективно налагоджена маркетингова діяльність. Дивлячись на мінливе бізнес-середовище, яке відзначається зростаючою конкуренцією, усе частіше необхідним є вдосконалення діяльності підприємства, а зокрема його маркетингової підсистеми, що у перспективі надає компаніям серйозні можливості для збільшення своїх конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зростання напруги у конкурентному середовищі спонукає до необхідності пошуку нових підходів щодо забезпечення розвитку конкурентоспроможного ресторанного підприємства. Досить часто причиною низької прибутковості компаній є низькоефективна система управління маркетинговою діяльністю. У зв'язку з цим, дослідження питань удосконалення процесу управління маркетинговою діяльностю ресторанного підприємств та розробка на цій основі необхідних методичних підходів є досить актуальним.

Дослідженням проблем управління маркетинговою діяльністю підприємства займалося значна кількість вітчизняних науковців, якІ.В. Мосійчук, О.М. Головня, Р.В. Логоша, К.В. Мазур, О.Г. Підвальна, Ю.В. Ставська, О.І. Табенська, А.М. Прилуцький та ін. Але, як свідчатьрезультати проведених досліджень, по теперішній день у вітчизняній науковій літературі досі відсутнє комплексне вивчення процесу управління маркетинговою діяльністю в сучасних ресторанних підприємствах.

Об’єктом дослідження є система управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка» м. Вінниця

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження різних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах невизначеності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення цілої низки завдань:

– дослідити сутність процесу управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства;

– визначити основні підходи та методи щодо оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю;

– визначити вплив факторів маркетингового середовища на діяльність ресторанного підприємства;

– провести детальний аналіз факторів внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ресторанного підприємства;

– визначити основні проблеми управління маркетинговою діяльністю сучасного ресторанного підприємства в умовах невизначеності;

– запропонувати та економічно обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства в умовах невизначеності.

Методологічну основу дослідження становлять методи наукової абстракції, індукції та дедукції, логічного аналізу та синтезу, системного підходу тощо. Для вирішення визначених завдань у роботі також застосовуються такі методи, як: монографічний (використовується при вивченні літературних джерел та практики ефективного управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства); теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії (використовуються для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства»); абстрактно-логічний метод (використовується для здійснення теоретичних узагальнень, формування нових гіпотез, обґрунтування конструктивних висновків та ін).

Наукова новизна дослідження полягає у ґрунтовному дослідженні теоретичних засад забезпечення формування ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства та її оцінки, розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства.

Основні результати дослідження можна узагальнити:

- уточнено і поглиблено зміст поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства»;

- розроблено модель управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- узагальнено основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;

- удосконалено модель комплексу маркетингу підприємства;

- виявлено інноваційні маркетингові методики, що можуть позитивно вплинути на ефективність маркетинговою діяльністю підприємства ресторанної сфери.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна (магістерська) робота містить обґрунтовані висновки та рекомендації, що спрямовані на формування ефективної системи управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства. Положення можуть бути використані на практиці у ресторані «Лезгінка» та інших підприємствах, якіфункціонують у сфері готельно-ресторанного бізнесу для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах.

Апробація результатів роботи: На основі положень та результатів кваліфікаційної (магістерської) роботи було підготовлено тези на тему: «Вплив маркетингових інструментів на стабільність економічних показників ресторанного господарства», які було опубліковано у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції “Економіка, фінанси, облік і право в умовах сучасних викликів”, яка відбулася 21 жовтня 2022 року.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 82 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: поняття, принципи та підходи

Маркетингова діяльність сучасного підприємства повинна досить швидко і гнучко реагувати на зміни маркетингового середовища. Використання елементів маркетингу у вітчизняних підприємствах та організаціях набуло значної популярності та стало невід'ємною частиною діяльності більшості прогресивних підприємств, але, на жаль, ми спостерігаємо вибіркове застосування лише деяких функцій системи маркетингу, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності сучасного підприємства.

Формування ефективної системи маркетингу на підприємстві є ключовим завданням для служби маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це одне з багатьох завдань, що виникає у процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для організації ефективної маркетингової діяльності підприємства потрібні нові підходи, що допоможуть проаналізувати систему управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Слід зазначити, найуспішнішими стають ті підприємства, у яких маркетингова діяльність здійснюється системно і комплексно, налагоджено процес удосконалення інформаційного, технічного та технологічного забезпечення маркетингової діяльності.

Проте аналіз теорії і практики маркетингу дає змогу стверджувати, що сьогодні управління цими процесами потребує удосконалення методологічної бази. Дослідження вже сталих принципів маркетингу та залучення інформаційних технологій в маркетингову діяльність свідчать про

необхідність їх перетворення і зміни згідно з вимогами зовнішнього середовища. Це обумовлює актуальність та закономірність дослідження сутності маркетингу, а їх комплексний характер і різнобічність використання вимагають вдосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю, що дасть змогу не лише усвідомити її роль в розвитку підприємства, але й передусім оцінити спрямованість і ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Реалізація маркетингової діяльності на підприємстві є об'єктивною і необхідною умовою щодо орієнтації науково-технічної, виробничої та інших видів діяльності підприємства з урахуванням потреб і вимог споживачів. Тут дається в знаки і постійно посилюється тенденція до стабільної організації виробництва з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства та його структурних підрозділів [33, с. 32].

Діяльність підприємства у сфері маркетингу, спрямована на те щоб обґрунтовано, враховуючи ситуацію на ринку, встановлювати поточні, середньострокові, і найголовніше головне - це довгострокові цілі, шляхи та способи їх досягнення, пошук реальних джерел ресурсів господарської діяльності підприємства, що дозволить визначати асортимент продукції та її якість, пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний фінансовий результат [33, с. 35].

Головне завдання управління системою маркетингу полягає у тому,щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу таким чином, аби кожен з них, мав змогу виконуючи своє призначення, паралельно сприяв би підвищенню ефективності інших елементів, забезпечуючи при цьому досягнення синергитичного ефект [12, с. 384].

Л.В. Балабанова відзначає, що управління системою маркетингу – це ні що інше, як практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, що включає у себе планування, організацію,аналіз, проведення заходів, що спрямовані на досягнення цілей підприємства

на ринку і, звичайно ж контроль. Управління маркетингом по суті, є сукупністю заходів, що визначають позицію підприємства на ринку [12, с. 311].

М. П. Сагайдак наголошує, що маркетингова діяльність – це підсистема управління підприємством, яка спрямована на дослідження та визначення попиту і вимог ринку для визначення орієнтації виробничої діяльності підприємств та налагодження випуску продукції, що буде користуватися попитом на ринку і буде конкурентоспроможною [58, с. 227].

Дещо з іншого боку розглядає процес управління маркетингом О. О. Адлер він його визначає як «механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами». Завдання ж маркетинг-менеджерів полягають в ініціюванні та контролі за цим видомдіяльності. На першому етапі маркетингова організація вивчає потреби споживачів, на другому - розробляє і реалізує маркетингові стратегії, що сприяють задоволенню цих потреб, і на третьому етапі здійснюється контроль та аналіз реакцій суб'єктів споживання з метою визначення їхнього рівня задоволеності [1].

Класик маркетингу Ф. Котлер визначає, що маркетинг – це система різних видів діяльності підприємства, які взаємопов'язані між собою й включають у себе процес планування, формування ціни, реалізацію товарів, доставку та надання послуг, а також вид людської діяльності, яка спрямовується на задоволення потреб споживачів через обмін [37, с. 19].

Крім цього Ф.Котлер зазначає, що управління маркетингом – це перш за все аналіз, планування, впровадження у життя і контроль за проведенням заходів, що розраховані на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з покупцями заради досягнення певних цілей організації, а саме: отримання прибутку, зростання обсягів реалізації і завойовування своєї частки на ринку [37, с. 71].

С.С. Гаркавенко пропонує розглядати систему управління маркетингом з озиції функцій менеджменту, саме: планування маркетингу, організація

маркетингу, мотивація персоналу, який залучається у маркетинг та контролі маркетингу; він ототожнює процес управління маркетингом і маркетинг-менеджмент, крім цього надає таке визначення маркетинг-менеджменту: «Маркетинг-менеджмент – це діяльність у сфері управління, що включає у себе аналіз, планування, реалізацію і контроль конкретних заходів, що спрямовані на формування і посилення попиту на товари і послуги та збільшення позитивного фінансового результату» [23, с. 52].

Отже, процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві реалізується за трьома напрямами:

− перший напрям - формування маркетинг-міксу;

− другий напрям - управління службою маркетингу,

− третій напрям - внутрішній маркетинг.

Таким чином, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це визначена сукупність суб’єктів і об’єктів, певних інструментів та методів управління, які у процесі взаємодії між собою спрямовуються на забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства (рис. 1.1).

Слід також підкреслити, що зростання ролі маркетингу у діяльності підприємств поступово знаходила відповідне відображення і в побудові організаційних структур управління та їх функціях. Як сфера діяльності маркетинг пройшов певний розвиток – від виконання функцій розподілу, організаційної концентрації і виділення самостійної служби маркетингу до перетворення маркетингу на одну із основних функцій управління підприємством. За цих умов зростає роль внутрішнього маркетингу, який виступає інструментом стимулювання співробітників, і крім цього може виступати у ролі складової частини загальної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Основними функціональними напрямами, які підприємство може використовувати у сфері внутрішнього маркетингу, є організація тренінгів, лідерство та підтримка, внутрішні

комунікації та діалог, зовнішні комунікації, планування, заохочення, використання технологій, внутрішні дослідження.

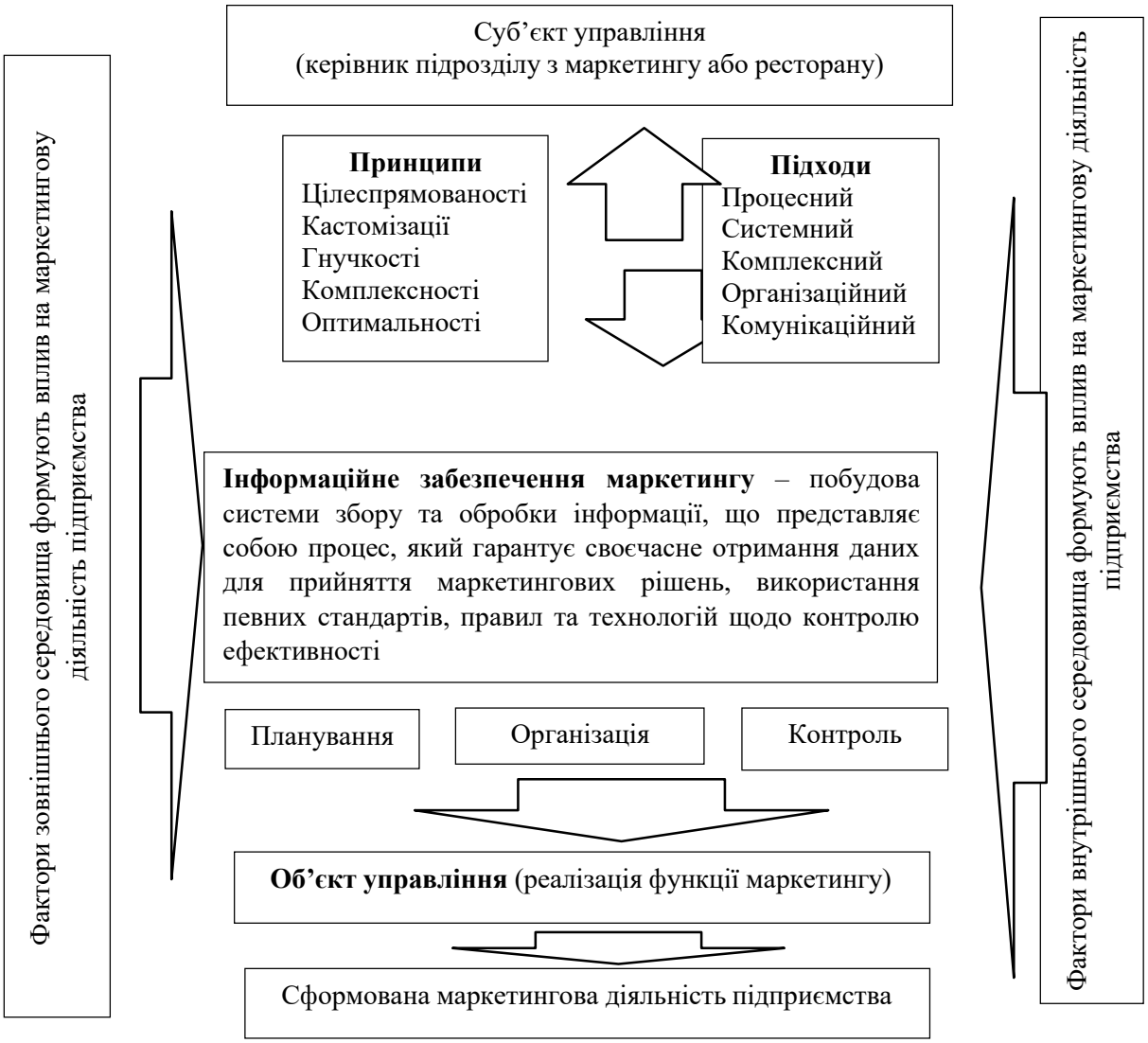

Рис. 1.1 Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства
Джерело: розроблено автором

На думку Ф. Котлера, система маркетингу підприємства перш за все направлена на діяльність відділу маркетингу, вищого керівництва підприємства. Він зазначав, що маркетинг у системі підприємства є функцією, що об'єднує, з чого виходить те, що основними завданнями внутрішнього маркетингу, є об'єднання та інтеграція певних зусиль на рівні різних підрозділів підприємства шляхом формулювання і тлумачення змісту,

цілей і завдань маркетингу, концепції продукції, яку виробляє комерційне підприємство [37].

Слід розділяти фактори, на яких концентрує увагу топ-менеджмент компанії, а саме: вид і напрям діяльності, ключові цілі, зміст маркетингу, комунікації, корпоративна культура та інші засоби підприємницької діяльності. Крім цього не потрібно забувати про ті фактори, що контролюються службою маркетингу підприємства, а саме: сегментацію і вибір цільових ринків, формулювання цілей маркетингу, таргетування, організацію системи маркетингу підприємства та визначення її структури, й звичайно керівництво цим процесом. [47].

Зміст принципів маркетингу наводять на думку, що досягнення підприємством бажаного результату повною мірою буде залежати від аналізу ситуації на ринку, вивчення змісту та характеру потреб споживачів і мабуть найголовніше – того, що пропонують конкуренти споживачам на ринку. [12, с. 115].

Основними принципами маркетингової діяльності є програмно-цільове управління, інноваційний підхід, орієнтація на попит, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, тотальне управління маркетингом, логістична модель організації, електронний маркетинг, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення [8 с. 80-82].

Принципи маркетингу задають тон усієї маркетингової діяльності підприємства. Нещодавні результати дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених у цьому напрямку доводять, що підхід до визначення сукупності принципів, на яких має бути побудована маркетингова діяльністьпідприємства є досить різнонаправлена. Про що свідчать дані таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Цілеспрямованість	Система маркетингу повинна відповідати цілям, стратегії та місії компанії
Адаптивність	Система управління маркетинговою діяльністю повинна швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Комплексний характер	Система управління маркетинговою діяльністю повинна бути спрямована не лише на виробництво продукції, а й на повне задоволення потреб споживачів
Науковий підхід	До розв'язання задач у сфері маркетингу слід підходити з використанням набутого виробничого досвіду і використанням сучасних наукових розробок у цьому напрямі
Орієнтація на ринок	Пошук нових ринків, збільшення долі підприємства на ринку, задоволення потреб споживачів, наближеність до місць збуту продукції
Функціональний	Врахування особливостей системи управління підприємства, характеру діяльності підрозділів підприємства, його вертикальних і горизонтальних зв'язків
Управлінський	Формування ефективної системи управління
Персоналізація	Продукція, яка пропонується на ринку підприємством повинна максимально задовольняти запити споживачів, бути персоналізованою і унікальною по відношенню до покупців
Всеохоплюючий контроль	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточний, стратегічний, фінансової діяльності).

Джерело: узагальнено автором на основі [9;18;22;26;29;30;33;34;37;56]

На сьогоднішній день, як показує ситуація ми не можемо обійтися стандартними підходами до управління маркетинговою діяльністю підприємства, крім того що нами повинен бути врахований великий масив інформації стосовно ситуації на ринку, ми також не повинні забувати про кореляцію змісту і характеру продукції, що випускаємо із потребами і запитами споживачів. Проведені дослідження у цьому напрямі дали нам змогу виокремити найбільш важливі з них, а саме:

1) Системний підхід, що передбачає створення такої моделі маркетингу підприємства, яка буде максимально вписуватися у систему управління підприємства, враховувати зміст і характер взаємозв'язків в середині підприємства, враховувати особливості ринку на якому працюєпідприємство.

2) Процесний підхід передбачає врахування усіх стадій роботи з маркетинговою інформацією, використовуючи при цьому сучасні інформаційні технології.

3) Комплексний підхід дозволяє забезпечити всеохоплюючий маркетинговий аналіз. Від вивчення ситуації, що склалася на ринку до врахування цього при випуску продукції і вибору найбільш оптимального способу наближення продукції до споживача.

4) Організаційний підхід передбачає формування такої системи управління маркетингової діяльності підприємства, яка б спроможна була забезпечити адаптацію до швидких змін факторів зовнішнього середовища.

Розглянувши усі попередньо визначені підходи, ми можемо синтезувати ще один, без якого важко уявити ефективно налагоджену систему маркетингової діяльності підприємства. Мова йде про комунікаційний підхід, який передбачає налагодження ефективної системи комунікацій у середини підприємства, між його підрозділами і безпосереднімконтактом з цільовими аудиторіями зовні підприємства.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо запропонувати наступне тлумачення змісту «управління маркетинговою діяльністю»: це професійна діяльність на підприємстві, яка спрямована на визначення ситуації у ринковому середовищі, і базується на використанні сучасних інформаційних технологій, налагодженні ефективних комунікацій і постійних зв’язків із споживачами продукції або послуг і дозволяє вдосконалювати маркетингові інструменти із врахуванням змін, які відбуваються на ринку, що у кінцевому підсумки призведе до досягнення цілей діяльності підприємства.

Процес управління маркетинговою діяльністю дозволить сформувати комплекс маркетингу, який максимально відповідатиме змісту і характеру діяльності підприємства, продукції яка випускається підприємством і забезпечить якісне просування її і у кінцевому підсумку задоволення потреб споживачів.

1.2. Особливості функціонування системи управління маркетинговою діяльністю у підприємствах сфери ресторанного бізнесу

Досягнення макроекономічної стабілізації та оздоровлення економіки України пов’язане з підвищенням ефективності функціонування окремих підприємств. Покращення економічних показників діяльності підприємств ресторанного бізнесу, формування їх конкурентних переваг в період фінансово-економічної кризи можна забезпечити за допомогою впровадження маркетингового планування в підприємствах, що визначатиме модель їх ринкової поведінки. У зв’язку з цим зростає актуальність вдосконалення маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства. В наукових дослідженнях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених відсутній комплексний підхід до вирішення питань управління маркетинговою діяльністю закладів ресторанного господарства. Окремі напрями розвитку концепції здійснення маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання відображаються в наукових економічних дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених.

На практиці кожне підприємство самостійно вирішує завдання організації управління та вибору ефективних інструментів здійснення маркетингової діяльності. В наукових публікаціях вітчизняних маркетологів значною мірою не враховані особливості ресторанного маркетингу. На сьогодні відсутній дієвий комплекс маркетингу, який би відповідав сучасним особливостям ресторанного господарства як сфери послуг. Вищевказана проблемна ситуація спонукає до пошуку ефективного інструментарію здійснення маркетингової діяльності в сфері ресторанного бізнесу, що й становить наукове завдання дослідження.

Динамічний розвиток вітчизняного ринку ресторанних послуг спричиняє посилення конкурентної боротьби за клієнтів і окремі сегменти ринку. Сприяє підвищенню важливості якості ресторанного обслуговування,

а також постійному збільшенню кількості видів послуг, що надаються споживачам закладами ресторанного господарства та каналів їх збуту. Це змушує заклади ресторанного господарства шукати нові підходи до організації власної діяльності, зокрема вдосконалювати прийоми маркетингу в ресторанній сфері.

Підприємства ресторанного господарства виконують важливі соціальні завдання, пов'язані з задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та дозвілля. Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну кризу в Україні, яка торкнулася абсолютно всіх сфер діяльності. Деякі престижні заклади вже втратили частину клієнтів і зачинилися, а підприємства середньоцінового та низькоцінового сегмента досі зберігають відносну стабільність. Нові підприємства цієї сфери відкриваються значно рідше. Обладнання для ресторанів, меблі, предмети інтер'єру – помітно подорожчали. Як правило, все це виробляють і купують за кордоном.

Під впливом різних факторів (передусім економічного, політичного та соціально-демографічного характеру) кількість підприємств ресторанного господарства в Україні за останні роки мала тенденцію до зменшення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка кількості підприємств з організації харчування в Україні за 2017–2023 рр.

Вид економічної діяльності за КВЕД-2010	Кількість підприємств, од. у роц				
	2017	2020	2021	2022	2023
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	12497	13857	14163	10350	8189
постачання готових страв	3332	3198	3921	4436	4125
обслуговування напоями	832	710	552	135	273

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
Всього за видом «діяльність із забезпечення стравами та напоями»	16661	17765	18636	14786	12587
	Базові темпи зміни кількості підприємств, %				
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	1,08	-6,43	1,25	-2,25	- 5,65
постачання готових страв	5,05	-7,49	0,36	3,65	1,5
обслуговування напоями	-3,10	-18,31	-21,10	-38,09	-41,66
Всього за видом «діяльність із забезпечення стравами та напоями»	0,73	-8,42	-4,59	-24,09	-26,23

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Багато підприємств ресторанного господарства України протягом досліджуваного періоду, намагаючись зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, вдавалися до різних маркетингових заходів. Необхідно зауважити, що розвиток саме нецінової конкуренції особливо чітко простежувався усегменті ресторанного обслуговування. Маркетингові стратегії діючих в Україні ресторанів забезпечили йому достатньо стійкі конкурентні переваги (завдяки використанню сучасних маркетингових інструментів). Та, як наслідок, змогу ефективно функціонувати на ринку навіть в умовах економічної кризи (особливо, якщо такі ресторани були орієнтовані на демократичну цінову політику, забезпечуючи споживачам якісний сервіс одночасно з оптимізацією своїх витрат). Саме цим, зокрема, можна пояснити те, що протягом 2017–2023 рр. середньорічні темпи зміни кількості підприємств за видом «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» були найбільш стабільними і становили від 1.08% в 2012 до 5,65% в 2023 році відповідно.

За даними Державної служби статистики України, товарооборот підприємств з організації харчування протягом 2017-2023 років зріс на 56,2%, незважаючи на незначне скорочення (на 7%) у 2021 році, порівняно з аналогічним періодом за 2020 рік. Це свідчить також про збільшення фактичної ємності ринку (рис. 1.2).

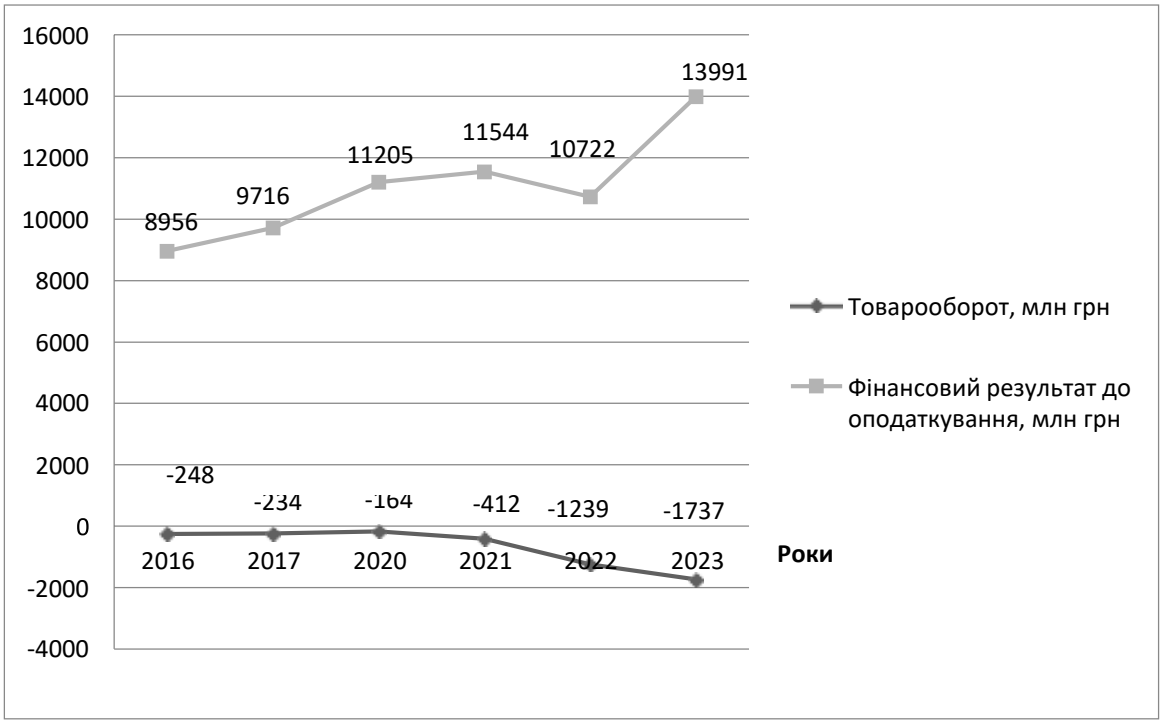

Рис. 1.2. Динаміка товарообороту та фінансових результатів підприємств з організації харчування в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Аналізуючи статистичні дані слід відзначити, що за час пандемії фінансовий результат закладів ресторанного господарства в Україні знизився майже вдесятеро, порівняно з 2016 роком.

Зростання собівартості ресторанних послуг, в наслідок зростанні цін на енергоносії, продовольчі товари, збільшення величини інших витрат зумовили необхідність підвищення цін на продукцію та послуги закладіврестораннoго господарства. Це, у свою чергу, призвело до зменшення середнього чеку, споживачі стали більш заощадливими. Завданнями закладів ресторанного господарства є забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів. За цих умов маркетингове планування та активізація маркетингової діяльності стають все більш важливими та необхідними.

Мета ресторанного маркетингу – створення необхідних умов для пристосування, відповідних вимогам ринку. А також підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємств ресторанного

господарства. Головним чинником посилення впливу закладів ресторанного господарства на перебіг економічних процесів можна вважати перехід від виробничої орієнтації ресторанного бізнесу до маркетингової. Їхня принципова відмінність полягає у тому, що за виробничої орієнтаціїресторани концентрують свої зусилля на виробничо-технологічних, організаційних та обслуговуючих аспектах вдосконалення ресторанних продуктів. Маркетингова орієнтація передбачає зосередження зусиль та можливостей рестораторів на виявлення реальних і потенційних запитів споживачів і пошуку способів їх найкращого задоволення, зважаючи на фінансові, організаційні, технологічні та інші обмеження [32]. У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу в Україні ресторатори вимушені застосовувати нові маркетингові інструменти впливу на споживачів з метою забезпечення стійкості та більш гнучкого реагування на можливі ризики.Часи, коли можна було не знати своїх клієнтів та їх соціальний портрет, залишились в минулому. Рестораторам просто необхідно використовувати сучасні інструменти маркетингу, серед яких: створення сторінок в соціальнихмережах, якісна e-mail розсилка, наявність сайту з необхідною ілегкодоступною для відвідувачів інформацією. Для довідки, за кордоном, за допомогою тільки однієї розсилки, до ресторану чи кафе повертаються до 60% гостей, що випадково зайшли перекусити [10].

Специфіка маркетингу в закладах ресторанного господарства визначається тим, що вони пропонують ринку послуги – особливий вид товару, що має низку особливостей, які значною мірою впливають на реалізацію концепції маркетингу: невідчутність, нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, нездатність до зберігання.

Невідчутний характер ресторанних послуг ставить перед підприємством задачу не тільки їх матеріалізації, але і створення певного середовища обслуговування - екстер’єру (оформлення фасаду, вивіски, вітрин, доглянутість прилеглої ділянки) та інтер’єру (оформлення залу, чистота приміщень, сервірування столів, зовнішній вигляд персоналу). Все це

дозволяє сформувати перше враження про заклад. І тільки після цього споживач отримує враження від страв, що є основною причиною відвідування ресторану.

Безперервний взаємозв'язок виробництва і споживання означає, що обслуговування в ресторані невіддільне від працівників, які надають послуги. Наслідком неперервності виробництва і споживання послуг є те, що якість обслуговування знаходиться в безпосередній залежності: від характеру і рівня взаємодії персоналу підприємства з клієнтами; від інших осіб, активно залучених до процесу обслуговування або тих, що за ним спостерігають (галасливі компанії, що перешкоджають відпочинку чи проведенню ділового заходу тощо); від здатності персоналу в фіксований час, а деколи негайно реагувати на запити клієнтів у процесі їх обслуговування, а при необхідності і вносити корективи в цей процес.

Мінливість якості послуг (гетерогенність послуг) за своєю природою означає високий ступінь неоднорідності їх виконання залежно від того, хто, де і коли надає послуги.

Нездатність до зберігання послуг означає, що їх неможливо виробляти про запас і накопичувати для подальшої реалізації. Надати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення чи з'являється клієнт. Нездатність послуг до зберігання не створює серйозних труднощів в діяльності закладів ресторанного господарства зі сформованим контингентом споживачів, що мають стабільний і передбачуваний рівень попиту. Проте, у загальнодоступних підприємствах, якщо коливання попиту істотні, а торговельні зали мають обмежену пропускну здатність, підприємства зіштовхуються з серйозними проблемами. Наявність зазначених проблем знижує рівень конкурентоспроможності ресторанів і викликає необхідність впровадження маркетингових підходів до їх вирішення. Це забезпечить підвищення гнучкості технологій обслуговування і пристосування їх до змін попиту, а також згладжування і коригування коливань попиту споживачів.

Маркетингова діяльність ресторанного бізнесу має певні особливості, які полягають у наступному:

− маркетингові заходи закладу ресторанного господарства орієнтовані на територіально обмежений локальний ринок, розміри якого залежать від його місцезнаходження, транспортної доступності для споживачів;

− частина підприємств ресторанного господарства у своїй маркетинговій діяльності може орієнтуватися на загальноміський ринок у сегменті обслуговування святкових заходів, ділових зустрічей, туристів тощо;

− продукція ресторанного господарства швидко псується і не підлягає тривалому зберіганню, тому, якщо попит на продукцію пред'явлений, то він не може бути відкладеним і повинен бути задоволеним у короткий проміжок часу; що ставить першочерговим завданнями маркетингових досліджень виявлення обсягу платоспроможного попиту споживачів та його динаміки протягом дня, тижня та сезонів року, а також розробку відповідних маркетингових заходів стабілізації попиту;

− менша залежність ресторанного бізнесу від змін моди за наявності можливості для творчого підходу до професійної діяльності;

− об'єктами реклами у ресторанному господарстві є не лише продукція та послуги, але й саме підприємство, його імідж, особливості та відмінності від інших підприємств [56].

Отже, специфіка ресторанних послуг накладає відбиток на маркетинг у ресторанному бізнесі. Він постає як особлива галузь маркетингу сфери послуг. Специфіку мають усі прийоми маркетингових досліджень, функції, завдання, прийоми маркетингу, елементи системи маркетингу, що належать до ресторанної сфери [18].

1.3. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів в ресторанному підприємстві

За останні роки ринок став складнішим, а отже і цікавішим. Тому поняття «ефективність» завойовує все більшу популярність у бізнесі і в маркетингу, зокрема. Зараз кожен для себе шукає ідеальне співвідношення між затратами та отриманими доходами. А отже, питання оцінки ефективності маркетингової діяльності стають досить актуальними в наш час[48].

Ефективність маркетингової діяльності в широкому розумінні можна визначити як співвідношення результатів, отриманих від маркетингової діяльності та інвестицій в неї [14].

Існує безліч підходів щодо розкриття змісту поняття «ефективність маркетингової діяльності». Так, О.В. Панасюк визначає ефективність маркетингової діяльності як показник оптимальності вжитих маркетингових заходів для зменшення витрат та досягнення очікуваних результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі [48].

До об'єктів оцінки ефективності маркетингової діяльності можна віднести комплекс маркетингу, функції маркетингу, ефективність участі у виставках, логістична діяльність підприємства, системи маркетингового менеджменту, маркетингові стратегії, внутрішні зв'язки та ін. Незалежну експертизу якості маркетингу здійснює міжнародна організація Marketing Quality Assurance Ltd (MQA). Її діяльність і структура підтримується відповідно до Європейського стандарту EN 45012. MQA виконує послуги з сертифікації маркетингу компаній на відповідність систем міжнародним стандартам серії ISO 9000.

Оцінюють якість маркетингу MQA за більш ніж 30 стандартами, що поділені за трьома напрямками:

Перший напрямок – це орієнтація на споживача;

Другий напрямок – це бізнес-плани, маркетингові та збутові плани;

Третій напрямок - відповідальність топ менеджменту компанії.

Дана система оцінювання ефективності маркетингу може дати досить точну, і об'єктивну оцінку маркетингової діяльності підприємства, але така методика є унікальної і відомості щодо характеру і змісту її проведення є комерційною таємницею і не розголошується. Більше того, вона досить трудомістка є певні обмеження стосовно можливостей її застосування на вітчизняних підприємствах.

Крім цього вагомим є визначення ефективності застосування маркетингових програм, які формуються на значимих показниках маркетингової діяльності. Даний підхід випливає із загального підходу KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), що являє собою ніщо інше як – фінансову і нематеріальну систему оцінювання, що дозволяє підприємтсву досягнути бажаних результатів, які визначаються за допомогою системи Busines Inteligence. Їх застосування дає суб’єкту господарювання змогу оцінити свій стан сприяти формуванню стратегії діяльності. KPI дає змогу реалізувати функцію контролю за діяльністю, у тому числі маркетингової. Крім цього показники ефективності можуть застосовувати для проведення оцінки отримання переваг від складних величин, таких наприклад, як розвиток лідерства, почуття відповідальності, самоконтроль взятих на себе зобов'язань та ін [33].

На сьогоднішній день, практично усі методичні підходи щодо проведення оцінку, можна поєднати у двох групах за такою ознакою, як способу проведення оцінки:

I група – підходи на основі проведення експертних оцінок; II

група – підходи на основі проведення економічної оцінки.

Варто зазначити, що перший підхід ґрунтується на експертній оцінці виконання маркетологами підприємства таких функцій, як проведення сегментації ринку і вибір цільових аудиторій, правильне представлення товару на ринку, розробка оптимального товарного асортименту, впровадження новинок, здійснення адаптивної цінової політики, аналіз і

визначення ефективних каналів реалізації продукції, налагодження ефективної системи маркетингових комунікацій та ін. Дати оцінку цим аспектам маркетингової діяльності можна лише шляхом проведення експертної оцінки, яку спроможні провести спеціалісти маркетингової підсистеми підприємства.

Що стосується другого підходу, то він являється універсальним показником ефективності діяльності підприємства і направлений на визначення величина вартості діючого бізнесу. К.М. Краус вважає, що саме ця ознака повинна бути ключовою при оцінці як системи маркетингової діяльності в цілому, так і окремих її елементів зокрема [40].

Альтернативними підходами щодо проведення оцінки ефективності діяльності компанії є застосування показників, які враховують вартість інвестицій (EVA, SVA, CFROI, CVA, MVA тощо). Серед них найчастіше застосовують такий метод, як оцінка економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA). Концепція методу (EVA) є результатом розвитку процесу визначення інтегрованих показників оцінки ефективності ведення бізнесу. Ця концепція була розроблена в 1984 році компанією «Sterm Stewarts & Co» (США), проте, на вітчизняних підприємствах вона застосовується рідко . Метод EVA застосовується для проведення детального аналізу діяльності підприємства з позиції його власників, на думку яких, діяльність підприємства є рентабельною і вигідною у випадку, якщо підприємство отримало доходу значно більше, ніж визначена дохідність від зовнішніх вкладень (інвестицій).

Отже, сутність методу EVA заключається у тому, що показник відображає зміну справжньої величини доданої вартості по відношенню до ринкової вартості підприємства і дає змогу отримати оцінку ефективності діяльності підприємства. Визначається показник EVA за такою формулою:

$$EVA = \left(\frac{ЧП}{K} - WAAC \right) * K \qquad (1.1)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

К – загальна величина капіталу;

WACC – середньозважена вартість капіталу.

Проведення розрахунку вартості підприємства на ринку із застосуванням концепції EVA можна зобразити за формулою:

$$РВП = ЧА + EVA, \quad (1.2)$$

де РВП – вартість підприємства на ринку;

ЧА – вартість чистих активів;

EVA – економічна додана вартість.

Варто зазначити, що не менш ефективним є підхід, який передбачає проведення оцінки ефективності системи маркетингу. Мова йде про проведення такої оцінки з позиції аналізу короткострокових результатів. У цьому випадку ефективність системи маркетингу оцінюється за допомогою показників, які пов'язаними з отримуваним доходом. Якщо ж застосовувати дану методику з позиції аналізу довгострокової перспективи оцінки ефективності системи маркетингу, то вона може бути виміряна за допомогою індикаторів, таких як: прив’язаність до торгової марки, володіння інформацією пов’язаною з торговельною маркою, наявність певних асоціацій, які пов’язані з торговельною маркою та інше. (рис. 1.3).

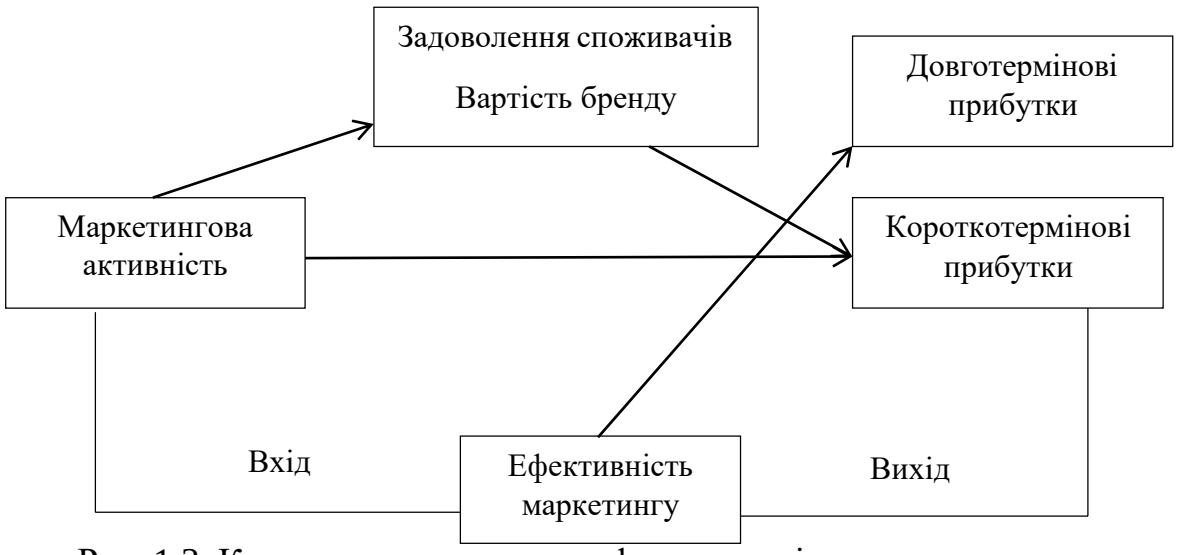

Рис. 1.3. Концептуальна модель ефективності маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [43, с. 5-6]

За наведеною моделлю ефективний маркетинг є запорукою одержання підприємством очікуваних прибутків.

Завершити процес оцінювання ефективності системи маркетингу можна, використовуючи системи тлумачень та аналізу таких показників ефективності управлінських заходів у сфері маркетингу як: ефективність витрат підприємства на впровадження та реалізацію маркетинг-міксу; загальна ефективність маркетингових заходів (порівняння фактично досягнутих показників із запланованими); ефективність системи управління у питаннях прийняття маркетингових рішень (табл. 1.3) [50].

Таблиця 1.3

Кількісні показники ефективності маркетингу

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta \Pr}{V_m}, де\ \Delta \Pr = Vr + Vb, Vm = Ic + Iv$
Ефективність маркетингових процесів (впровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta \Pr i}{V_{mri}},\ E_{\text{md}} = \frac{\Delta \Pr i}{V_{spi}},$
Загальна ефективність маркетингу	$E_{md} = \frac{\sum \Delta \Pr i}{\sum (V_{mri} + V_{spi} + V_{mixs})}$

Джерело: розроблено автором на основі [50, с. 253-254]

Аналіз системи маркетингу підприємства відображено на рис. 1.4.

Спробуємо докладніше описати зміст підходів щодо проведення оцінки ефективності елементів маркетингової діяльності, які можна реалізувати на підприємстві:

Ефективність оцінки, що здійснюється на етапі процесу планування діяльності, у т.ч. маркетингової: проведення польових маркетингових дослідження, сегментування ринку, позиціонування підприємства та вибір цільової аудиторії. Ефективність системи планування: проведення аналізу ефективності всіх видів планування. [55; 57].

Ефективність системи маркетингу: аналіз ефективності системи управління маркетингом, розподілу функцій у відділі маркетингу, аналіз

співпраці відділу маркетингу з іншими службами підприємства, аналіз маркетингових рішень.

Отже, оцінка ефективності маркетингової діяльності ресторанного підприємства враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також маркетингові стратегічні та тактичні прийоми. Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності можна застосувати такі показники, як рентабельність витрат на реалізацію, рентабельність маркетингових витрат, частка маркетингового персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства та частка витрат на маркетинговий персонал. А для досягнення найточніших результатів в оцінюванні ефективності маркетингової діяльності на підприємстві необхідно поєднувати різні методи. Оцінка ефективності маркетингу повинна об'єктивною, результати проведеного аналізу – чітко сформульованими, оскільки у подальшому вони будуть інформаційним фундаментом для розробки і прийняття рішень керівництвом підприємства, в тому числі маркетингових. До того ж, оцінку ефективності маркетингової системи підприємства слід давати за період часу [50].

Ми побачили, що кожен із досліджених підходів має свої сильні йслабкі сторони, є у більшій чи меншій мірі таким, що може бути застосований для проведення оцінки маркетингової діяльності підприємства [48].

Таким чином, розглянувши усі попередньо визначені підходи управління маркетинговою діяльністю підприємства, нам вдалосясинтезувати ще один, без якого важко уявити ефективно налагоджену систему маркетингової діяльності підприємства. Мова йде про комунікаційний підхід, який передбачає налагодження ефективної системи комунікацій у середини підприємства, між його підрозділами і безпосереднімконтактом з цільовими аудиторіями зовні підприємства.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо запропонувати наступне тлумачення змісту «управління маркетинговою діяльністю». Нами

встановлено, що це є професійна діяльність на підприємстві, яка спрямована на визначення ситуації у ринковому середовищі, і базується на використанні сучасних інформаційних технологій, налагодженні ефективних комунікацій і постійних зв'язків із споживачами продукції або послуг і дозволяє вдосконалювати маркетингові інструменти із врахуванням змін, які відбуваються на ринку, що у кінцевому підсумки призведе до досягнення цілей діяльності підприємства.

Необхідність дослідження специфіки маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства зумовлена насамперед тим, що, по-перше, існуючі теоретичні засади використання стратегічних інструментів маркетингу потребують певного уточнення з позиції їх вдосконалення в ресторанному бізнесі. По-друге, сучасний етап розвитку закладів ресторанного господарства в умовах поступової інтеграції в європейський та світовий економічні простори характеризується підвищеними вимогами до їх маркетингової діяльності. Для всіх маркетингових заходів повинен бути забезпечений комплексний підхід.

Специфіка маркетингу в закладах ресторанного господарства визначається тим, що вони пропонують ринку послуги – особливий вид товару, що має низку особливостей, які значною мірою впливають на реалізацію концепції маркетингу: невідчутність, нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, нездатність до зберігання.

Основним методологічним підґрунтям організаційної структури управління маркетинговими комунікаціями підприємств ресторанногобізнесу також повинна стати концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, побудована за вертикальним принципом. При цьому синергічний ефект досягається не тільки за рахунок органічного поєднання різних елементів системи маркетингових комунікацій, але й завдяки формуванню на декількох рівнях комунікаційної взаємодії підприємств ресторанної сфери з потенційними споживачами.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також маркетингові стратегічні та тактичні прийоми. Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності можна застосувати такі показники, як рентабельність витрат на реалізацію, рентабельність маркетингових витрат, частка маркетингового персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства та частка витрат на маркетинговий персонал. А для досягнення найточніших результатів в оцінюванні ефективності маркетингової діяльності на підприємстві необхідно поєднувати різні методи. Оцінка ефективності маркетингу повинна об’єктивною, результати проведеного аналізу – чітко сформульованими, оскільки у подальшому вони будуть інформаційним фундаментом для розробки і прийняття рішень керівництвом підприємства, в тому числі маркетингових.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «ЛЕЗГІНКА»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Лезгінка»

Ресторан «Лезгінка» - це грузинський ресторан, заснований в межах ТОВ «Georgian Factory» просто вичерпався вільний простір на нашій кухні й вони не в змозі розширювати далі меню. Ресторан засновано у 2021 році.

Ресторан «Лезгінка» є яскравим представником грузинської кухні. Розташований неподалік лікарні ім.. М. Пирогова, ВНМУ ім. М. Пирогова та торгового центру «Анастасія» у м. Вінниці. Інтер'єр ресторану, меню, страви, методи обслуговування все надихає грузинську атмосферу.

Меню ресторану має фірмові страви. До яких відноситься: хінкалі;плов; чебуреки; шашлик; пельмені; самсу та люля-кебаб.

У закладі працює привітний персонал. Сюди можна заглянути під час обіду, прийти з друзями на вечерю, або влаштувати справжній банкет.

Ресторан «Лезгінка» – заклад, який надає широкий спектр послуг, основними з яких є надання послуг харчування. Є можливість забронювати основний банкетний зал, розрахований на 60 осіб. Він затишний і просторий, підійде для будь-якого свята. Це колоритний заклад зі смаком грузинських пряноцщів і атмосферою Тбілісі. Їжа, приготована на мангалі, зберігає свої корисні якості і має незабутній пікантний і димний аромат.

Персонал чуйний і професійний, завжди з'являється вчасно.

Очолює ресторан Тхоржевський Вадим. Він визначає структуру управління, встановлює штати, самостійно здійснює поділ його на підрозділи. Тхоржевський Вадим приймає рішення про прийом на роботу і

звільнення спеціалістів і керівників окремих структурних підрозділів ресторану.

Ресторан «Лезгінка» здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки.

Заклад має власні основні та обігові кошти, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, кутовий штамп та штампи для діловодства, круглу печатку з власним найменуванням,бланки з власним найменуванням, власний знак для товарів і послуг, емблемута іншу необхідні реквізити.

Заклад діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності і самофінансування та має право від свого імені володіти, користуватися та розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення і предмету діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати і відчужувати майно, бути позивачем та відповідачем у судах, господарському та третейському судах.

У відповідності до КВЕД 2010 заклад здійснює такі види діяльності:

56.10 (основний вид діяльності) - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

23.91 - Виробництво абразивних виробів

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.11 - Рекламні агентства

77.11 - Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

Враховуючи той факт, що основним видом діяльності ресторану «Лезгінка» являється діяльність ресторанів і організація мобільного

харчування, то більшість зусиль і ресурсів підприємства направлені на розвиток саме цієї сфери господарської діяльності.

У структурі ресторану «Лезгінка» чітко відокремлюється два структурних підрозділи, що займаються ресторанною діяльністю – це ресторанна зала «Лезгінка» і літня тераса ресторану.

Дослідження господарської діяльності закладу розпочнемо з аналізу організаційно-управлінської структури ресторану «Лезгінка». Організаційно-управлінська структура ресторану - це, по суті, його відображення, яке показує його внутрішню будову і демонструє те, як воно працює. Структура ресторану - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Отже, ресторан «Лезгінка» має дивізіональну структуру. Її можна уявити у вигляді наступної схеми (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ресторану «Лезгінка»
Джерело: розроблено на основі власних досліджень

Дивізіональна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації загально корпоративних (стратегічні рішення,

маркетингові дослідження тощо) функції, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації [75].

Отже, за дивізіональної структури кожний заклад мережі має власну достатньо розгалужену структуру управління, яка забезпечує автономне його функціонування.

Перевагами цієї структури є: швидке і гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень на поліпшення їхньої якості. Але водночас вона потребує збільшення чисельності апарату управління і витрат на його утримання. Елементамиструктури даної організації є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Директор ресторану «Лезгінка» знайомиться з проєктами рішеньголови ТОВ «Georgian Factory», що стосуються діяльності ресторану. Організовує діяльність щодо поліпшення роботи ресторану та підвищення якості наданих послуг.

Бухгалтерський відділ ресторану «Лезгінка» контролює доходи івитрати закладу, налагоджує зв'язки з постачальниками, а спільно із завідувачем виробництва планує і контролює забезпечення ресторану сировиною, матеріалами, продукцією.

Адміністратор ресторану мотивує і контролює діяльність обслуговуючого персоналу. Має безпосередній вплив на офіціантів і барменів, разом з ними забезпечує організацію обслуговування відвідувачів.

Арт-директор забезпечує організацію культурно-розважальних заходів. Контролює діяльність бек-вокалісток, ведучого-аніматора і звукооператора.

Завідувач виробництвом контролює технологічний процес приготування страв та налагодження виробництва, розробляє плани випуску страв і виробів, розробляє калькуляційні карти та меню, забезпечує кухарів продуктами, які в свою чергу займаються приготуванням страв.

Підрозділи ресторану знаходяться у постійній взаємодії між собою. Від ефективності роботи кожного окремого підрозділу залежить результативність

всього ресторану. Визначення чітких повноважень та ролей окремих підрозділів закладу, розуміння працівниками підрозділів сфери відповідальності, формування ефективної системи комунікацій і сприятливого корпоративного мікроклімату покликане забезпечити ефективне внутрішнє середовище і результативну діяльність. Саме із дотриманням таких підходів у побудована діяльність ресторану «Лезгінка».

Аналізуючи зміни операційних витрат закладу, нами було з'ясовано, що найбільшу частку складають матеріальні витрати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз зміни операційних витрат ресторану «Лезгінка» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Структ. зміни за 2021, %	Структ зміни за 2022, %	Структ зміни за 2023, %	Відхил. (2022/2021)		Відхил. (20230/2021)	
							+/-	%	+/-	%
Матеріальні витрати	30357	31492	34593	87,21	82,1	82,7	1135	3,7	3101	9,8
Витрати на оплату праці	1327	1417	1702	3,81	3,7	4,1	90	6,8	285	20,1
Відрахув. на соціальні заходи	50,8	49,1	58,5	1,46	1,2	1,4	-1,7	-3,4	9,4	19,3
Амортизація	2236	2773	2712	6,4	7,2	6,4	537	24	-61	-2,2
Інші опер. витрати	2785	2171	2190	1,09	5,6	5,2	-614	-22	19	0,8
Всього	36755	37902	41255	100	100	100	1146	3,1	3353	8,9

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Матеріальні витрати складають 83-87% від всіх операційних витрат ресторану. Наступні за величиною – витрати на амортизацію. Їх рівень становить від 6,43 до 7,23%. Слід зазначити, що вагоме місце у структурі операційних витрат ресторану «Лезгінка» займають витрати, що зумовлені операційною діяльністю закладу, а це близько 80%.

Майновий стан підприємства можемо охарактеризувати через використання ним активів (засобів) і пасивів (джерел їх формування).

Основним джерелом інформації для проведення оцінки майнового стану є фінансова звітність, баланс підприємства. Для проведення оцінки майнового стану нами розглядаються показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства.

Слід зазначити, що коефіцієнт зносу основних засобів у період з 2021 по 2023 рр. знизився, та складає 0,399. А коефіцієнт оновлення основних засобів та їх вибуття дещо зріс, і відповідно складає 0,055 та 0,016 відповідно(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників оцінки майнового стану ресторану «Лезгінка» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхил. (2023/2021), %	Відхил. (2023/2022), %
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,256	0,339	0,399	55,85	17,7
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0512	0,052	0,055	7,4	5,8
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,007	0,014	0,016	128,57	14,28

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

У таблиці 2.3. проведемо розрахунок основних показників ресторану «Лезгінка».

Таблиця 2.3

Розрахунок основних показників ресторану «Лезгінка» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхил. (2021/2023), %	Відхил. (2022/2023), %
Коефіцієнт покриття	0,77	0,83	0,96	24,67	15,66
Коефіцієнт швидкої ліквідност	0,572	0,568	0,715	25	20,55
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,013	0,091	0,154	184,61	69,23
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-24846	-15511	-3992	84	75

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

Значення коефіцієнта покриття в 2023 р. порівняно з 2021р. збільшилось на 24,67 %, а в 2022 р. на 15,66%. У 2021 році коефіцієнт

швидкої ліквідності становив 0,572, у 2022 р. дещо зменшився на 0,004 % і становив 0,568, а в 2023 збільшився на 25 % і став 0,715. В нашому випадку значення коефіцієнта швидкої ліквідності за досліджуваний період знаходилось в межах норми лише в 2023 р. (0,6…0,8). Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення (в 2023 порівняно з 2021 збільшився на 184,6%, а в порівнянні з 2022 р. – на 69,23%), та протягом досліджуваного періоду знаходиться в межах норми (0) і становить 0,013; 0,091; і 0,134.

Для більш глибоко дослідження фінансово-економічного стану ресторану, нами було проведено аналіз основних показників виробничої діяльності за період 2021-2023 рр. та на основі цього побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники фінансової діяльності ресторану «Лезгінка» за 2021- 2023 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (2022/2021)		Відхилення (2023/2022)	
				+/-	%	+/-	%
Виручка від реалізації товарної продукції	2654,1	2965,4	3209,9	311,3	11,7	244,5	8,2
Собівартість реалізованої товарної продукції	1655,2	1895,3	2217,7	240,1	14,5	322,4	17,0
Валовий дохід	2440	2977,1	4228,4	537,1	22,0	7271	42,0
Чистий фінансовий результат	1832,8	2283,3	2010,7	450,5	24,6	-272,6	-11,9

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

За весь період дослідження ресторану «Лезгінка» має позитивний результат діяльності. В 2022 р. даний показник збільшився на 24,6% в порівнянні з 2021 р., становив 2283,3 тис. грн. В 2023 р. відбулось зменшення на 11,9%, тобто чистий фінансовий результат склав 2010,7 тис. грн.

Слід зазначити, що важливу роль в закладі щодо забезпеченні високого позитивного фінансового результату відіграє ефективно налагоджена діяльність ресторану «Лезгінка».

2.2. Аналіз маркетингового середовища ресторану «Лезгінка»

Нагадаємо, що маркетинговим середовищем підприємства є визначена сукупність активних суб'єктів і сил, що діють у межах і за межами підприємства та безпосередньо впливають на можливості керівництва підприємства і маркетингової служби налагоджувати відносини і співпрацювати з клієнтами протягом тривалого періоду часу.

Маркетингове середовище складається з внутрішнього середовища (сам ресторан) і зовнішнього середовища (мікро- і макромаркетингове середовище) [75].

Перейдемо до обліку факторів середовища і розпочнемо з аналізу факторів внутрішнього середовища ресторану «Лезгінка».

Ресторан «Лезгінка» - це ресторан сімейного класу, розміщений в центрі міста за адресою: місто Вінниця, вул. Пирогова. Ресторан «Лезгінка» - це надзвичайне місце з грузинським дизайном і вишуканою атмосферою, де можна чудово провести час, смачно поїсти і отримати масу задоволення - саме так описується заклад на сайті (Додаток А).

Зал ресторану здатен вмістити 150 осіб, що дозволяє проводити масові свята: весілля, святкування ювілеїв та корпоративних заходів, проведення презентацій та інше. Зал оснащенений світло-звуковим обладнанням.

Роботу ресторану забезпечують 18 працівників. Умовно персонал можна поділити на певні категорії, в залежності від того у якій сфері діяльності ресторану люди працюють, а саме:

1. Адміністративно-управлінський персонал: 1 - директор, 1 - завідувач виробництвом, 1 - бухгалтер, 1 - адміністратор.

2. Виробничий персонал: 1 - шеф-кухар, 2 кухаря

3. Допоміжний персонал: сфера обслуговування та гостинності – 1 особи хостес, 3 бармени, 4 офіціанти; сфера розваг – 1 звукооператор, 1 ведучій-аніматор, 1 бек-вокалістка.

Проведемо більш детальний аналіз руху та роботи персоналу. Слід зазначити, що враховуючи специфіку підприємства і його територіальну обмеженість, кількість персоналу повинна бути такою, щоб міг забезпечуватися повноцінний процес виробництва і обслуговування і не було зайвого навантаження на фонд заробітної плати. Багаторічні спостереження за роботою персоналу довели, що оптимальною кількістю працівників у ресторані «Лезгінка» повинна складати 18 осіб, хоча так було не завжди.

Таблиця 2.5

Характеристика руху персоналу у ресторані «Лезгінка» у 2021-2023рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення	
				2021/2022	2022/2023
Прийнято працівників, люд.	3	2	2	-1	0
Вибуло працівників, люд.	4	5	3	+1	-2
Загальна чисельність персоналу, люд.	25	22	19	-3	-3

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

Аналізуючи характеристики руху персоналу на підприємстві за 2021-2023 роки, можна побачити, що спостерігається тенденція до скорочення кількості працівників, цьому посприяло прагнення керівництва закладу привести склад персоналу до оптимальної його чисельності, виходячи із потреб ресторану.

У ресторані наявний адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний персонал. Так як діяльність ресторану пов’язана з наданням послуг розважального характеру, то найбільший частку складають працівники, які забезпечують якісний процес обслуговування, а саме: виробничий персонал (працівники сфери виробництва), допоміжний персонал (працівники сфери обслуговування та гостинності і працівники сфери розваг).

У таблиці 2.6. відображаємо кадровий склад ресторану по категоріях працівників.

Таблиця 2.6

Кадровий склад ресторану «Лезгінка» 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 21/19	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративноуправлінський персонал	5	20	5	23	4	21	-1	20
Виробничий персонал	4	16	4	18	4	21	-	-
Допоміжний персонал	16	64	13	69	11	58	-5	31
Всього	25	100	22	100	19	100	-6	24

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

Проаналізувавши кадровий склад ресторану, помітно що на адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 20-23% усіх працівників це свідчить про досить високий рівень управління на підприємстві. Слід зазначити, що серед цієї категорії, у 2022 році як раз вибув працівник, який відповідав за маркетинговий напрямок роботи підприємства.

Виробничий і допоміжний персонал ресторану складає в середньому 77-79%, що в цілому абсолютно нормально враховуючи специфіку закладу.

Ресторан «Лезгінка» це прогресивний і преміальний заклад, а тому крім характерних для таких закладів функцій, як виробництво, реалізація та організація споживання продукції харчування, ресторан пропонує й специфічні послуги, а саме:

− організовує відпочинок, різні розваги та дозвілля для споживачів;

− пропонує харчову продукцію та інші послуг преміальної якості;

− пропонує додаткові супутні послуги, які особливо актуальні на сьогоднішній день через поширення короновірусної інфекції, а саме: послуги з доставки їжі за адресою, кейтеринг та ін тощо.

Послуга з організації харчування у ресторані є основною. При цьому може бути запропонований вільний вибір страв, скомплектовані раціони харчування, святковий сніданок, обід чи вечеря. При наданні цієї послуги у

ресторані застосовують метод обслуговування офіціантами. У ресторані нерідко практикують при подачі справ запрошувати шеф-повара, який цю справу готував, крім цього можуть застосовуватися спецефекти (файр-шоу та світлозвукові ефекти), також страва може бути приготовлена у присутності відвідувача ресторану.

Необхідно відмітити, що репутація ресторанну залежить від комплексу чиників, але головне місце серед них меню. Меню – слово французького походження. Що буквально означає перелік страв і напоїв, які рекомендуються відвідувачам у конкретному закладі громадського харчування. Цей термін як короткий і найзручніший широко використовується у вітчизняних закладах ресторанного господарства. В інших країнах застосовується термін «карта». Його перейняли також вітчизняні заклади ресторанного господарства: карта вин, карта сигар, карта кальянів тощо. Меню є візитною карткою закладу, тому папка з меню має бути красиво і добротно оформлена. Воно має узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства. Оскільки концепція базується на очікуваннях споживачів, то меню повинно не тільки задовольнити, а навіть перевершити їх очікування.

Отже, ресторан «Лезгінка» пропонує страви грузинської, європейської кухні та ф’южн. Смачні і найсвіжіші страви не залишать байдужими відвідувачів ресторану «Лезгінка». (Див. дод. Б).

Меню ресторану «Лезгінка» - це симбіоз старовинних рецептів та авторської інтерпретації. Головні інгредієнти в грузинській національній кухні - м'ясо, борошно, сир і спеції. Сир, приправи і борошно - привозять з Грузії, м'ясо - українське, соуси - виробляють безпосередньо на кухні ресторану.

Основа меню - страви, які знайомі кожному: пхали, харчо, курча Чкмерулі, телятина Чашушулі, лобіо і, звичайно, хачапурі і хінкалі (Додаток Б). Також у ресторані передбачена винна карта.

Особливе місце в організації дозвілля посідає музичне обслуговування. У ресторані можуть організовуватися виступи солістів, естрадних співаків тощо. У ресторані музичне обслуговування забезпечується завдяки використанню звуко- та аудіоапаратури тощо. У ресторані, передбачено танцювальний майданчик, може організовуватися дискотека.

Додаткові послуги, які надаються рестораном «Лезгінка»:

− організація кейтерингових послуг (виїзде обслуговування корпоративних заходів, днів народжень та інших свят та подій);

− доставка готової продукції додому, в офіс та інші місця;

− виїзді послуги бармена при проведенні OPEN-AIR вечірок та інши заходів;

− організація комплексного харчування під час обідніх перерв для близько розташованих офісних центрів та організацій;

− пакування неспожитих виробів, або тих що були замовлені у ресторані.

До другої групи послуг (додаткові) можна віднести:

− є можливість забронювати столик у ресторані;

− ресторан гарантує збереження особистих речей відвідувачів (працює гардероб);

− можна викликати таксі;

− прийом для розрахунку кредитних карток тощо.

Адміністрація ресторану дуже ретельно підбирає собі постачальників, вона розуміє, що на імідж ресторану впливатиме репутація тих хто з ним співпрацює. Постачальники забезпечують ресторан необхідною сировиною (продуктами), які використовуються при готуванні страв, а також надають послуги, які лягають в основу якісної організації дозвілля відвідувачів (посуд, системи безпеки, звукове обладнання, світлове обладнання та ін). Основні постачальники ресторану «Лезгінка» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Постачальники ресторану «Лезгінка»

Постачальники	Назва фірми	Адреса, телефон
Меблі	Компанія «Центр меблів»	м. Вінниця, пл. Визволення, 2.
Посуд	Компанія «Посудовий ярмарок»	м. Вінниця, вул. Трамвайна, 3
Системи автоматизації	Диалком, ООО	м. Вінниця, вул. Андрія Первозванного, 5
Система відео нагляду	Компанія «Легіонер»	м. Вінниця, вул. Лялі Ратушної 79б
Звукове устаткування	Звукове устаткування	Тел.: 050-500-57-68, 057-755-26-05
Теплове устаткування	Компанія «Термопрактик»	м. Вінниця, пров. Цегельний, 12
Холодильне устаткування	Компанія «АРКО»	м. Харків, площа Конституції, 1. Будинок праці, 7 підїзд, з поверх. Тел.: +38 (057) 714-95-54
Санітарно-гігієнічне приладдя	ПП Фірма «Солярис»	м. Харків, вул. Пушкінська, 53А, оф.7. Тел.: +38 (057) 706-03-76, +38 (057) 706-03-93
Устаткування, посуд та сировина	Компанія «Restoran Snab»	м. Харків, ст. м. Університет, вул. Чернишевського 55, каб.5. Тел.: 0683485731, 0967091816
Алкогольні напої	Баядера-Логістик Вінниця	м. Вінниця, вул. Київська, 16 тел +38 0432 55 48 07
Устаткування для кави, кава та цукор	Фірма «Дом кофе»	м. Харків, просп.. Леніна, 15 Тел.: +38(057) 717-52-44
Безалкогольні напої, пиво	Фірма «Кондитер»	м. Вінниця, вул. Театральна, 56

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

Більшу частину сировини, необхідної для виробництва кулінарної та кондитерської продукції, та напої ресторан закупляє в супермаркетах «METRO Cash and Carry» і «Грош».

Дуже важливим фактором мікросередовища є конкуренти. Ресторан «Лезгінка» має велику кількість прямих і непрямих конкурентів, бо в місті Вінниця функціонує багато ресторанів, які надають подібні послуги, а саме пропонують страви класичної європейської та грузинської кухонь, з високим рівнем якості продукції і обслуговування.

Ресторан «Лезгінка» має високі конкурентні позиції у місті відповідно до відгуків клієнтів. Головними конкурентами ресторану «Лезгінка» є

ресторан «Дебі», ресторан «Асса», ресторан «Тіфліс» та інші. По-перше, усі ці заклади як і ресторан «Лезгінка» знаходяться в тому самому районі міста Вінниця, по-друге усі ці конкуренти, також, спеціалізується на грузинській кухні, по-третє також надають споживачам послугу самовивозу і мають дискотеку. В результаті цього між підприємствами виникла конкурентна боротьба.

У структурі ресторану відсутня маркетингова служба, яка могла б допомогти у просуванні бренду «Лезгінка» у Вінниці. Натомість у ресторані функцію «маркетолога» виконує адміністратор закладу, який займається веденням сторінок ресторану у соціальних мережах. Крім цього ті заходи маркетингового характеру, які реалізуються, здебільшого розробляються керівництвом ресторану «Лезгінка». Часто не зовсім правильно і як наслідок неефективно. Маркетингові агентства або маркетингові посередники, могли б допомогти ресторану вирішити основні маркетингові проблеми, а тим часом керівництво закладу могло б вивільнений час приділити іншим не менш важливим проблемам у діяльності і розвитку ресторану.

Як всім відомо, потреби споживачів прямо впливають на інтереси закладу. Адже саме їх потреби, смаки, запити визначають обсяги реалізації продукції підприємства. Тому, щоб не позбавити ресторан очікуваних прибутків, доводиться своєчасно прогнозувати запити споживачів. Так у ресторані «Лезгінка» в період постів в меню включаються спеціальні страви, на різні свята проводяться усілякі святкування.

Ресторан «Лезгінка» відвідують споживачі різних соціальних груп, від звичайних студентів до українських бізнесменів, різного віку тощо. У зв’язку з цим можна виділити такі основні групи споживачів ресторану:

1. За віком – люди від 20 до 60 років.

2. За статтю – чоловіки і жінки.

3. За сімейним станом – молоді одинаки, молоді сімейні пари без дітей, молоді сімейні пари з дітьми віком від 6 років і більше, одинаки середнього віку.

4. За рівнем доходу за місяць – від 5000 грн. і вище (на одного члена сім'ї).

5. За належністю до соціального класу - середнього достатку, достатку більшого за середній рівень, високого достатку.

6. За рівнем освіти — середня освіта, середня спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, вища освіта.

7. За стилем життя – елітарний, богемний, молодіжний.

8. За релігійними переконаннями – православні, католики, мусульмани.

9. За національністю – українці та інші національності.

Контактні аудиторії (будь-які групи, які виявляють реальну або потенційну зацікавленість до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей) можуть сприяти або заважати фірмі в обслуговуванні ринків. До контактних аудиторій ресторану належать банки з якими він співпрацює, засоби масової інформації (газети «РІА», «Місто», «33 канал»; Internet («ТОП 20» - https://20.ua, «ТОМАТО» - https://tomato.ua/ua/vinnitsa/category/restЛезгінкant, «VIP.VN.UA» - http://www.vip.vn.ua/restЛезгінкant/ та ін.). Усі ці засоби поширюють інформацію про підприємство, впливають на формування суспільної думки про заклад.

Зовнішнє макросередовище – сили, які знаходяться за межами ресторану і впливають на мікросередовище – це демографічний, економічний, природний, науково-технічний, політичний та соціально- культурний фактори [75].

Демографічні фактори впливають на збільшення (зменшення) певного споживчого сегмента ресторану, а отже, це призводить до зміни рівня потреб. Аналізуючи демографічні фактори, керівництво ресторану «Лезгінка» враховують такі чинники:

− рівень народжуваності;

− статевовікова структура населення;

− міграція населення;

− середньостатистична кількість дітей у сім'ї.

Керівництво ресторану постійно вивчає динаміку демографічних факторів. В даний час основний вплив на ресторан «Лезгінка» має тенденція до збільшення народжуваності населення і появи нового сегменту – діти. Враховуючи даний чинник в ресторані було організовано акцент на дитяче меню (діти співають дитяче караоке, святкують свої дні народження, приємно проводять час).

Вивчення економічних факторів дозволяє ресторану спрогнозувати тенденції щодо купівлі товарів різних категорій. Існують різні норми споживання одного і того ж товару (послуги) представниками різних класів населення (за економічним критерієм). Тому важливо досліджувати динаміку належності населення до певного класу. Економічні фактори є не менш вагомими у маркетинговому середовищі, оскільки вони безпосередньо впливають на купівельну спроможність відвідувачів ресторану, їх кількість та характер послуг і товарів, які вони придбають.

Ресторан «Лезгінка» орієнтований на споживачів з середнім рівнем та вище середнього рівня доходу, тому при збільшенні його частки на ринку, ресторан має велику кількість споживачів, і високий прибуток. Цей фактор також безпосередньо впливає на коло постійних клієнтів ресторану, які відвідують «Лезгінка» не тільки для харчування, але й для підтримування свого статусу.

Фактори природного середовища (дефіцит сировини, забруднення довкілля тощо). Чомусь керівництво ресторану «Лезгінка» не зважає на ці фактори, але це має прямий вплив на підвищення ціни на ресурси та продукти, що призводе до підвищення цін в меню ресторану. А це, в свою чергу, впливає на формування конкурентних переваг продукції ресторану і призводить до збільшення нових споживачів.

Політичні фактори мають вплив на діяльність фірми через законодавчі акти. В Україні діє ціла низка законодавчих актів, які регулюють діяльність у сфері маркетингу. Перелік цих нормативних документів відповідно до сфер

застосування. Для регулювання діяльності ресторану використовуються нормативні акти, які регулюють діяльність закладів харчування, зокрема Закон від 01.12. 2005р. «Про захист прав споживачів», від 06.07.1995р. «Про застосування реєстрів розрахункових операцій у сфері торгівлі і громадського харчування та послуг», від 24.02.1994 р. «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» з наступними доповненнями, підзаконними актами Кабінету Міністрів України, Міністерств економіки, фінансів, внутрішніх справ, Державно-податкової адміністрації.

Керівництво ресторану «Лезгінка» намагаються своєчасно відстежувати вплив різних факторів макросередовища підприємств на фактори мікросередовища і на основі їх розробляти доцільні маркетингові рішення. Під дією змін макро- і мікросередовища ресторан «Лезгінка» може змінювати товарну, цінову, збутову, рекламну політику, маркетингову політику комунікацій і застосовувати в більшій мірі заходи sales – promotion.

2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка»

У ресторані «Лезгінка» відсутня маркетингова служба, яка могла б забезпечити просування ресторану, аналіз ринку послуги. Відтак управління діяльністю у сфері маркетингу не проводиться, або якщо й проводиться, то на дуже примітивному рівні. Основні зусилля по просування бренду «Лезгінка», дослідження ринку виконуються керівництвом закладу або самим директором ресторану. Слід зазначити, що ресторан функціонує в умовах висококонкурентного, складного, примхливого маркетингового середовища, а тому управління маркетинговою діяльністю для нього маєвелике значення.

Управління маркетинговою діяльністю у ресторані «Лезгінка» здійснюється відповідно до діючого Статуту закладу та полягає у виконанні наступних функцій і задач.

Завдання:

− координація роботи виробничих і комерційних служб із метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку;

− вироблення стратегії і тактики підприємства на споживчому ринку за допомогою маркетингових програм.

Функції:

− забезпечення своєчасного укладення договорів, квартальних графіків постачання продукції;

− організація збуту продукції відповідно до укладених договорів;

− участь у розробці цінової політики підприємства;

− організація роботи з реклами продукції, що випускається, вивченню ринку збуту;

− розробка системи мотивації персоналу щодо систематизації і використання маркетингової інформації.

Розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю ресторану «Лезгінка» за напрямами комплексу маркетингу.

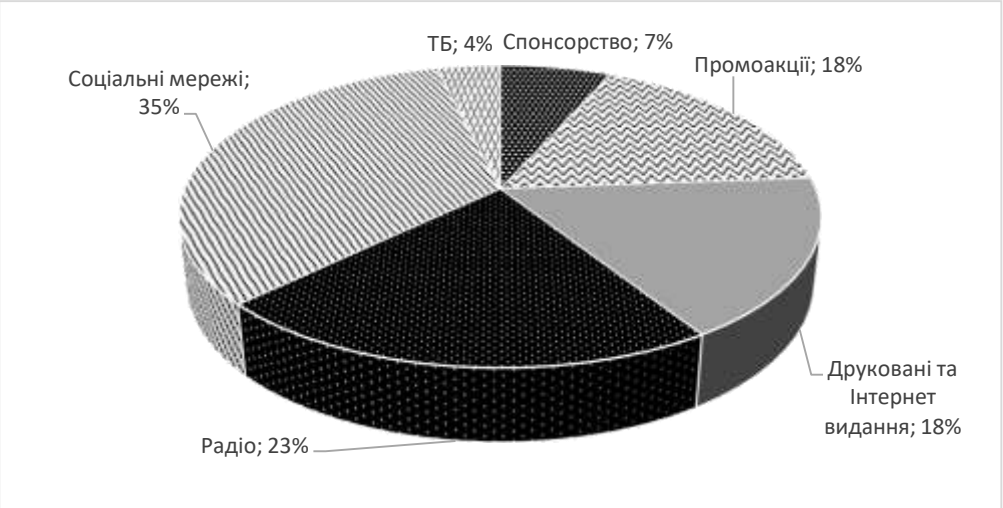

Рис. 2.2. Загальна структура маркетингової діяльності, 2023 р.
Джерело: складено автором на основі даних ресторану «Лезгінка»

На рис 2.2. видно, що найбільшу частку займають соціальні мережі, радіо, друковані та інтернет видання і промо-акції. Це 35, 23 та 18 відсотків відповідно. Спонсорство 7% ТБ 4% Промо-акції 18% Соціальні мережі 35% Друковані та інтернет видання 18% Радіо 23% 52

Проте, сьогодні для того, щоб забезпечити стійкість підприємства на ринку і виграти в конкурентній боротьбі дуже важливо розвивати канали залучення клієнтів, експериментувати, шукати нові ефективні інструменти [35, с.333].

Варто зазначити, що сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно- комунікаційних технологій тощо [47].

Для розгляду найбільш ефективних та сучасних маркетингових інструментів було складено табл.2.8.

Таблиця 2.8

Актуальні інструменти маркетингової діяльності та застосування у ресторані «Лезгінка» у 2021-2023 рр.

Інструментарій	Реалізація у маркетинговій діяльності ресторану «Лезгінка»		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Інтернет-сайт	+		
Event- маркетинг		+	
Соціальні мережі	+		
Бізнес-партнерська діяльність			+
Долучення до соціальних проєктів			
Висвітлення діяльності у місцевих ЗМІ			+

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З таблиці можемо зробити висновок про те, що незавжди вчасно і доречно, а інколи й просто відсутні і не використовуються ті чи інші інструменти з маркетингового «арсеналу». На нашу думку це як раз є наслідком того, що на підприємстві відсутня маркетингова підсистема, яка

могла б забезпечити повноцінне використання усього цього інструментарію і зробити діяльність ресторану більш ефективною.

Через те, що в ресторані немає маркетингової служби, то можна було б багато задач цієї сфери передати на аутсорсинг.

Отже, маркетинг-аутсорсинг - це виконання всіх або частини функцій маркетингу організації фахівцями іншої компанії, тобто використання сторонніх ресурсів. Така форма аутсорсингу, також дозволяє досягти високих результатів і показників. В першу чергу він ґрунтується на обміні досвіду і важливою інформацією, що досягається в результаті ефективного зворотного зв'язку з представниками цільової аудиторії і обробці отриманих даних фахівцями.

Цілями застосування аутсорсингу можуть бути зниження вартості і підвищення якості роботи маркетингової діяльності підприємства. В основному, співробітники компаній, що надають послуги в сфері маркетингу володіють більшим досвідом вирішення нестандартних завдань, ніж фахівці відділів маркетингу, що дозволяє їм діяти більш ефективно [6].

Перелік основних задач, які могли б виконуватися для ресторану «Лезгінка» маркетинговим агентством:

− просування компанії, торгової марки, продукції;

− рекламні кампанії;

− стимулювання збуту;

− моніторинг конкурентів;

− моніторинг попиту і ринкових трендів.

До переваг аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні [6]:

− можливість використання досвіду і знань співробітників аутсорсингової фірми, в тому числі накопичені ними при роботі з іншими підприємствами;

− співробітники спеціалізованих маркетингових компаній зазвичай володіють великим досвідом вирішення маркетингових задач порівняно з

фахівцями власної служби маркетингу підприємства, тому ефективність роботи зовнішніх фахівців зазвичай вище, а вартість їх послуг при цьому може бути нижче;

− зовнішні фахівці, на відміну від співробітників власної служби маркетингу, є незалежними і неупередженими, що дозволяє компанії отримати неупереджену оцінку ситуації, що склалася;

− у разі неякісного виконання роботи компанія легко зможе розірвати договір зі сторонньою організацією, що змушує зовнішніх фахівців виконувати роботу на високому рівні;

− залучати зовнішніх виконавців для виконання тимчасових проектів вигідніше, ніж наймати для цих проектів штатних співробітників - проект буде закінчений, а звільнити прийнятих співробітників буде непросто;

− підрозділи організації часто прагнуть максимально збільшити свою чисельність для отримання більшого фінансування, а стороння компанія зацікавлена в максимальному скороченні своїх витрат, тому утримання власного відділу маркетингу для вирішення всіх маркетингових задач зазвичай обходиться дорожче, ніж залучення для виконання деяких видів робіт сторонніх фахівців.

До недоліків аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні фактори:

− значний час на пошук і вибір зовнішнього виконавця, а також на вибудовування довірчих партнерських відносин між компаніями;

− ризик «витоку» внутрішньої комерційної інформації через аутсорсингову компанію;

− зменшення можливості контролювати якість робіт - оцінити його іноді можна тільки за фактом виконання.

Таким чином, можна зробити підсумок, що основним видом діяльності ресторану «Лезгінка» являється діяльність ресторанів і організація мобільного харчування, а тому більшість зусиль і ресурсів підприємства направлені на розвиток саме цієї сфери господарської діяльності.

Підприємство має дивізіональну структура управління, що базується на поглибленні поділу управлінської праці. За весь період дослідження ресторану «Лезгінка» має позитивний результат діяльності. В 2023 р. чистий фінансовий результат склав 2010,7 тис. грн. Слід зазначити, що важливу роль в діяльності ресторану «Лезгінка» і забезпеченні високого позитивного фінансового результату відіграє ефективно налагоджена діяльність ресторану

Маркетинговим середовищем підприємства є визначена сукупність активних суб'єктів і сил, що діють у межах і за межами підприємства та безпосередньо впливають на можливості керівництва підприємства і маркетингової служби налагоджувати відносини і співпрацювати з клієнтами протягом тривалого періоду часу. Маркетингове середовище складається з внутрішнього середовища (розміщення та інтер'єр, персонал, асортимент продукції і послуги), зовнішнього мікросередовища (постачальники, конкуренти, маркетингові посередники, споживачі і контактні аудиторії) і зовнішнього макросередовища (сукупність політичних, демографічних, соціально-економічних та інших факторів впливу).

У ресторану «Лезгінка» відсутня маркетингова служба, яка могла б забезпечити просування ресторану, аналіз ринку послуги. Відтак управління діяльністю у сфері маркетингу не проводиться, або якщо й проводиться, то на дуже примітивному рівні. Основні зусилля по просування бренду «Лезгінка», дослідження ринку виконуються керівництвом закладу або самим директором ресторану. Слід зазначити, що ресторан функціонує в умовах висококонкурентного, складного, примхливого маркетингового середовища, а тому управління маркетинговою діяльністю для нього маєвелике значення.

РОЗДІЛ 3
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Розробка концепції розвитку ресторанного бізнесу шляхом впровадження маркетингових інструментів

Маркетингові дослідження займають значне місце в розробці нового проєкту, адже саме збирання, оброблення й аналіз даних дають гарантію на зменшення ризику і невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень щодо розробки маркетингової концепції. Метою проведення маркетингових досліджень є оцінка ємності ринку, визначення ознак притаманних даному ринку, тенденцій розвитку бізнесу, вивчення конкурентів, потенційних споживачів. Процес маркетингового дослідження складається з п’яти етапів: визначення проблеми та цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація плану дослідження (збирання інформації), обробка та аналіз даних, підготовка звіту та розробка рекомендацій [50].

Для розробки концепції розвитку ресторанного бізнесу доцільно провести маркетингове дослідження, що дозволить визначити основні тенденції розвитку українського ринку та вподобання потенційних споживачів.

Розвиватися будуть ті формати, які вижили і були успішними в період кризи:

– заклади з середніми цінами зі стильним інтер’єром, акцентом на відповідну кухню (італійську, українську, японську, тайську, грузинську та ін.) і грамотним менеджментом;

– елітні заклади з сформованою аудиторією і іміджем «модного місця» (в кожному місці це трактується по-своєму). В тренді пан-азійська кухня;

– нові формати – «не-кафе» (розрахунок не за їжу-напої, а за проведений час), йогуртерії, кафе фрі-фло, заклади з незвичайною кухнеюабо акцентним блюдом, еко-ресторани, пересувні кав'ярні, кафе-кулінарії;

– арт-ресторани і ресторани з активною розважальною програмою. В таких закладах живі концерти – один із основних джерел заробітку та привернення гостей. Їжа та інтер'єр зазвичай другорядні;

– дитячі кафе. Незважаючи на демографічну кризу в країні, святкування дитячих днів народження становиться модним. Хороших дитячих кафе не вистачає, це дуже складний і кропіткий бізнес;

– заклади зі швидким обслуговуванням різного типу – з довгим прилавком або працюючі через стійку. Фаст-фуди особливо актуальні в місцях скупчення офісних робітників, в торгових центрах або в великих транспортних вузлах;

– служби доставки, які мають власні заклади і такі, що працють без базових торгових місць. Ринок доставки зростає кожного року, особливо в період карантинних умов Covid, у великих містах на 15-20%, при цьомубільша частина його знаходиться «в тіні». Буде користуватися попитом не тільки продукція фаст-фудів, але і середньоцінових ресторанів [27, с. 52].

Більшу половину закладів українського ресторанного господарства займають кафе – 55,08%, частка ресторанів становить 22,2%. Розглядаючи тенденції ресторанної справи на базі вичення статей рестораторів [27, с. 53], можна передбачити їх розвиток.

На етапі розробки концепції розвитку ресторану «Лезгінка» необхідно провести маркетингові дослідження споживачів, адже саме з емпіричної інформації можна дізнатися, які мотиви спонукають людей відвідувати заклади громадського харчування та визначити їх мотивацію. Саме маркетингові дослідження «підскажуть», що думають потенційні споживачі, що вони хочуть, чим вони цікавляться – яка кухня їм до смаку, на що має бути схоже місце, в якому вони б насолоджувалися своїми улюбленими

стравами, з ким би вони приходили відпочивати, яку музику вони б хотіли слухати.

Дослідною проблемою для проведення маркетингового дослідження є вивчення мотивації споживачів до використання послуг ресторану: яка кухня до вподоби споживачам, які причини спонукають людей харчуватися в закладах ресторанного господарства.

Гіпотезами можуть бути такі принципи: Як задовольнити потреби споживачів краще за конкурентів? Який сегмент ринку можна зайняти у Вінниці в сфері HoReCa? Як правильно позиціонувати даний ресторан?

Генеральною сукупністю дослідження були люди віком від 20 до 35 років, оскільки саме вони, ведуть більш активний спосіб життя.

Вибірка даного дослідження склала 50 осіб, та була сформована за допомогою квотного (стратифікованого) добору, в основі якого лежить побудова якісної моделі генеральної сукупності та добір одиниць спостереження у вибіркову сукупність, виходячи з наявної моделі. За видом вибірки використана одноступінчаста – простий добір з генеральної сукупності у вибіркову на базі відповідного принципу.

При маркетинговому дослідженні потенційних споживачів використане електронне опитування. Для збору первинної інформації використані соціальні мережи. Адже саме там можна підібрати осіб, які максимально відповідатимуть обраним критеріям – вік, місце (регіон) проживання.

Таким чином, у межах маркетингового дослідження потенційних споживачів ресторанних послуг було опитано 50 осіб, віком від 20 до 35 років з різних сфер діяльності.

За даними опрацьованих анкет, на рис.3.1 відображені основні мотиви відвідування ресторанів споживачами.

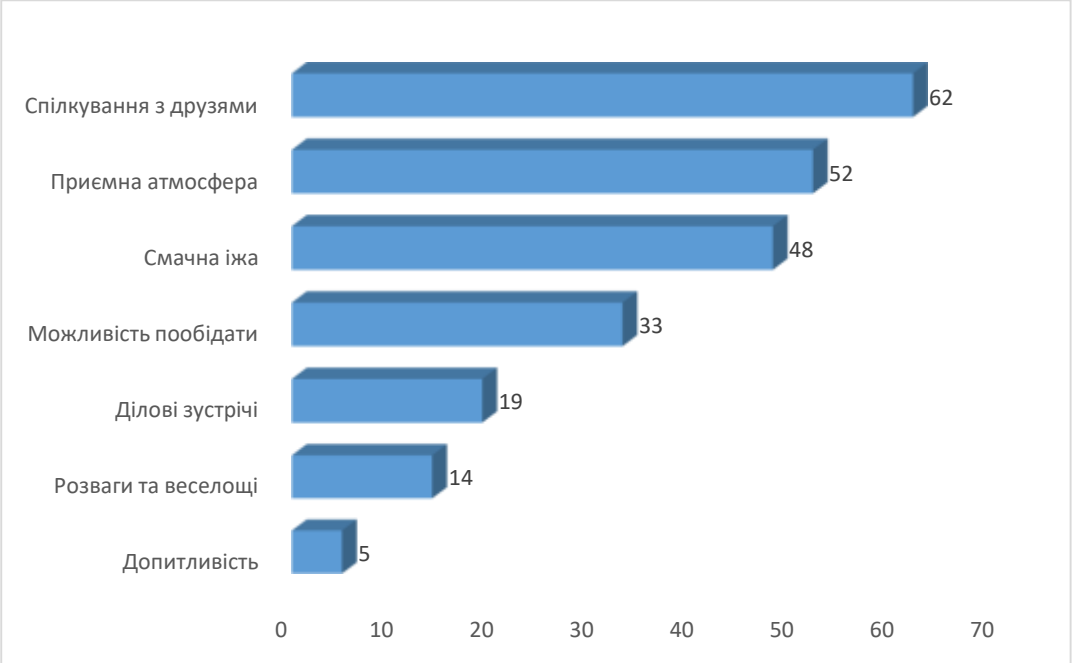

Рис. 3.1. Мотиви відвідування споживачами ресторанів
Джерело: власні дослідження

Можна сказати, що основний мотив відвідування споживачами закладів громадського харчування це можливість спілкування з друзями – 62% та приємна атмосфера ресторану – 52%, на третьому місці знаходитьсяпоказник смачної їжі – 48%.

На рис. 3.2 зображена діаграма смакових властивостей потенційних споживачів.

Рис. 3.2. Смакові властивості потенційних споживачів
Джерело: власні дослідження

Смакові властивості потенційних споживачів розподілились так: 52% бажають бачити в меню страви декількох кухонь, 24% респондентів хотіли б зосередитись на одній кухні.

На рис.3.3 відображена частота відвідування закладів громадського харчування потенційними споживачами.

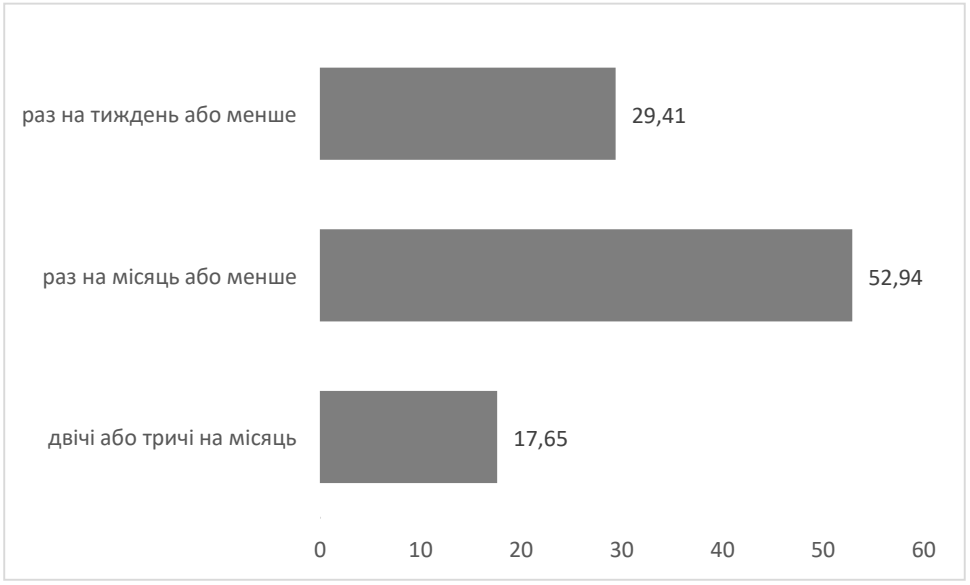

Рис. 3.3. Частота відвідування закладів громадського харчування потенційними споживачами

Джерело: власні дослідження

На запитання як часто споживачі відвідують заклади громадського харчування, 52,94% відповіли, що вони ходять до ресторану раз на місяць або менше, двічі або тричі на місяць – 17,65%, раз на тиждень або більше – 29,41%.

Дослідження думки споживачів про те, який продукт являється основним при виборі ресторану, показало наступний результат (рис. 3.4). Основним продуктом при виборі ресторану для 23% опитаних є м’ясо, для 21% – овочі та риба, 19% нададуть перевагу морепродуктам, 16% потенційних відвідувачів подобаються грибні страви.

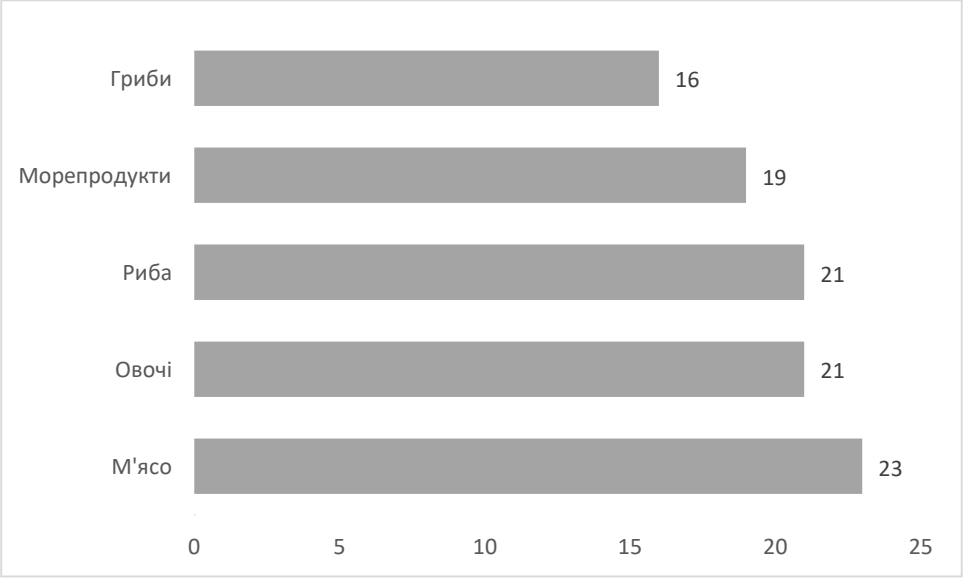

Рис.3.4. Основний продукт при виборі ресторану
Джерело: власні дослідження

На рис. 3.5 відображена важливість при виборі ресторану таких факторів, як ввічливість персоналу, атмосфера в закладі, чистота приміщення, меню, швидкість обслуговування, зовнішній вигляд закладу (екстер'єр та інтер'єр) та персоналу, розташування, величина середнього чеку, карта бару, наявність парковки для автомобіля, популярність закладу, відкрита кухня, престиж, кількість гостей, яку може вмістити заклад, наявність та якість розважальних програм.

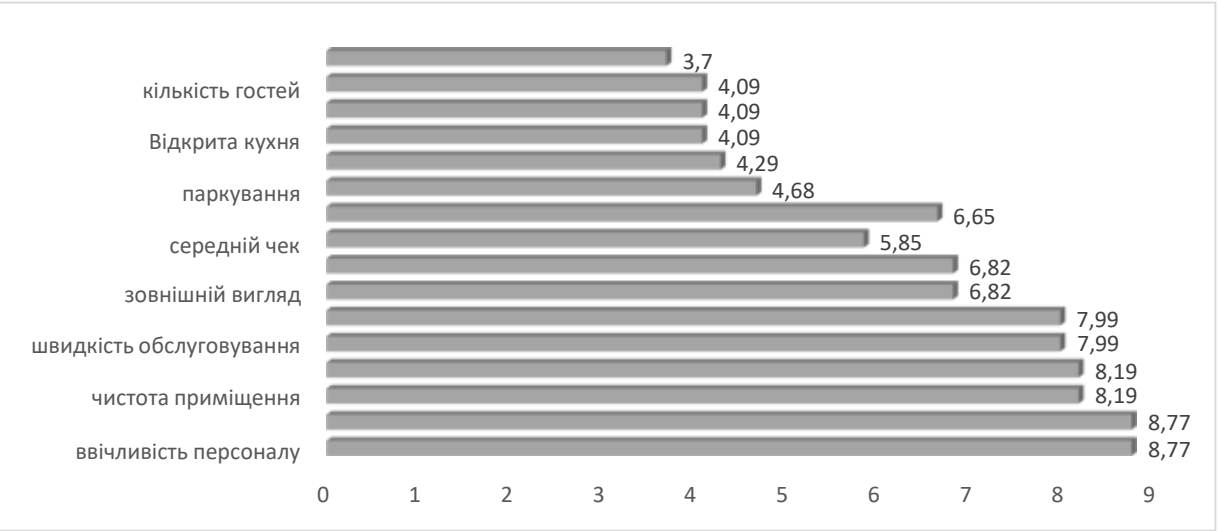

Рис.3.5. Важливість факторів при виборі ресторану
Джерело: власні дослідження

Як показали результати дослідження, ввічливість персоналу та атмосфера в закладі є найбільш важливими для споживачів – 8,77%, далі знаходяться чистота приміщення та меню – 8,19%, швидкістьобслуговування, екстер'єр та інтер'єр цінують 8% респондентів. Найменш важливими при виборі ресторану є кількість гостей, престиж закладу – 4,09%, розважальні програми – 3,70%.

На рис. 3.6 показані параметри оцінки ресторану для зустрічі з друзями. Найбільший відсоток голосів отримали унікальність місця та спокійна атмосфера – 34,10%.

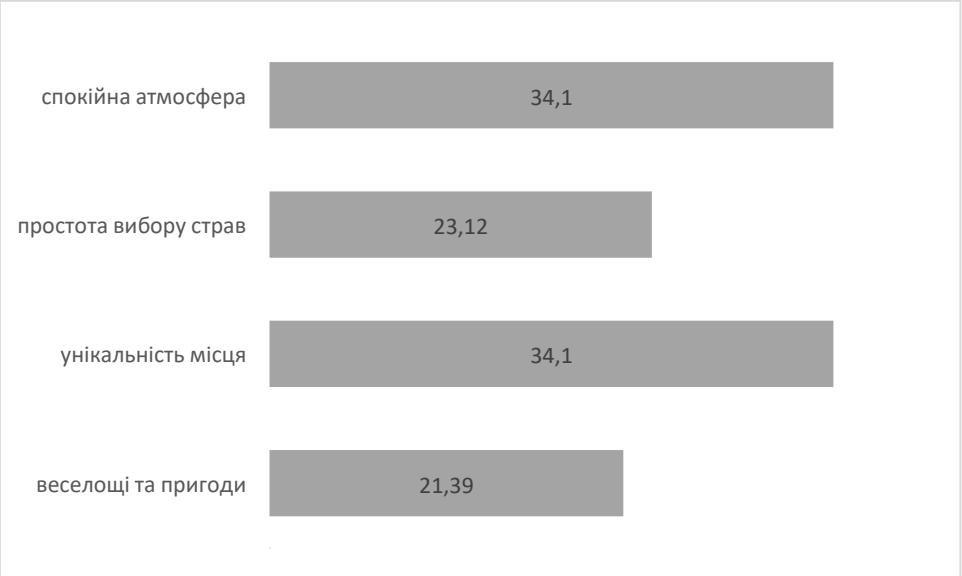

Рис. 3.6. Параметри оцінки ресторану для зустрічі з друзями
Джерело: власні дослідження

Для того, щоб краще зрозуміти особливості зовнішнього середовища, в якому потрібно буде працювати та прослідкувати за змінами в економічному просторі, був проаналізований ринок ресторанних послуг України та окремо м. Вінниця.

Важливою складовою розробки маркетингової концепції ресторану є вивчення конкурентів. Було обрано сім закладів з різною концепцією та кухнею, щоб прослідкувати, які елементи комплексу маркетингу працюють добре, а які слід покращити. Крім того, для розвитку ресторану доцільно запропонувати щось оригінальне на відміну від існуючих закладів.

Для визначенння єдиної, найбільш вдалої ідеї, яка б стала платформою для подальшого розвитку концепції, потрібно врахувати, що на ринку ресторанних послуг м. Вінниця дуже багато закладів, які працюють майже по одній схемі. Звідси виникає питання: як відкрити і опанувати «блакитний океан» ринкового простору, де не було б місця конкурентам [27, с.53].

Щоб відповісти на це питання, використано «стратегічну канву» – аналітичну модель, яка посідає центральне місце в інновації цінності та створенні «блакитного океану».

«Стратегічна канва» представляє собою одночасно інструмент діагностики і побудови захоплюючої стратегії блакитного океану. Вона виконує дві задачі. По-перше, відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, куди вкладають кошти конкуренти, якими є характеристики продуктів, представлених в рамках даної галузі, що собою становлять обслуговування, доставка, та які конкуруючі пропозиції отримують клієнти на ринку.

Для побудови даної моделі для створення бізнесу, виходили з таких позицій – ресторани преміум сегменту мають високий середній чек, також вони орієнтують свою діяльність на високу якість страв, дорогому інтер'єрі, мають або повинні мати високий рівень обслуговування, асортимент пропонованих страв в меню повинен бути достатнім для вибору споживачем і, звичайно, орієнтованим на спеціалізацію закладу кухні. В еліт-ресторані посуд повинен бути зробленим з високоякісних, нешкідливих для людей натуральних матеріалів. Місцезнаходження дорогих ресторанів може бути зосереджене в центральних бізнес-районах міста, також в тихих місцях на окраїні міста, або ж з захоплюючим видом на місто.

Для середньоцінових ресторанів характерною особливістю може бути цікаве меню з меншою кількістю страв або, навпаки з дуже великим вибором, більш лояльні умови щодо обслуговування та місцезнаходження закладу.

Отже, стратегічна канва ресторанного бізнесу м. Вінниця побудована на результатах власних досліджень ринку та конкурентного середовища закладів громадського харчування.

Виходячи з вищевикладеного, потрібно віднайти нові властивості, на яких буде будуватися стратегія розвитку ресторану «Лезгінка».

Щоб краще зрозуміти, що потрібно ринку ресторанних послуг м. Вінниця і яку стратегію позиціонування слід прийняти, побудовано решітку «скасувати – знизити – підвищити – створити» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Решітка «скасувати – знизити – підвищити – створити»

Скасувати	Знизити
1) Одноманітність тематики, інтер'єру закладу, одну і ту ж форму офіціантів.	1) Асортимент меню; 2) Вибір спиртних напоїв; 3) Кількість посадочних місць в закладі
Підвищити	Створити
1) Простоту вибору блюд; 2) Унікальність місця проведення зустрічей з друзями	1)Вишуканий смак страв в поєднанні з нотками моди; 2) Високий рівень якості приготування страв; 3) Неординарне обслуговування; 4) Експерименти зі своїм стилем життя; 5) Спокійну, теплу атмосферу у світ моди та якісних, корисних страв; 6) Відкриту кухню

Решітка «скасувати – знизити – підвищити – створити» дозволяє:

– добитися диференціації, низьких витрат, порушуючи компроміс «цінність – затрати»;

– виявити компанії, які займаються тільки підвищенням і створенням, що призводить до росту їх витрат і ускладнює продукти та послуги;

– зацікавленість менеджерів, які добре розуміють цю систему та націлені на її реалізацію.

Обраний аналітичний інструмент виявився ефективним для розвитку маркетингової концепції ресторану «Лезгінка».

За результатами побудови решітки критерій «скасувати та знизити» дасть змогу зменшити затрати по відношенню до конкурентів; «підвищити – створити» – підвищить цінність для споживачів і створить новий попит.

Згадаємо, що для преміум-ресторану характерна цільова аудиторія з високим рівнем доходу, велика кількість позицій в меню, дуже складний процес технології приготування і велика кількість персоналу на кухні та в залі, тематична спрямованість. Завдання такого ресторану – продемонструвати престижність та вишуканість.

Для ресторану середнього класу притаманний недорогий інтер'єр, велике меню з різною кухнею та недорогими спиртними напоями. В таких закладах, як правило, працюють повари-початківці, що обумовлює не дуже високу якість їжі в даних закладах.

За результатми аналізу стратегічної канви можна запропонувати побудову концепції розвитку закладу на засадах поєднання вишуканого стилю моди з витонченими та корисними стравами в ресторані.

Офіціанти виступатимуть в ролі моделей, які демонструють колекції відомих дизайнерів. Під час відвідування клієнт зможе не тільки скоштувати страву, але й дізнатися про деякі секрети моди. Як підібрати костюм, який буде пасувати саме Вам? Як правильно застібнути піджак, коли в ньому два, три, чотири гудзики? Який колір актуальний в даному сезоні?

Однією із цілей розробки концепції розвитку ресторану є створення мережі закладів громадського харчування вільної від конкуренції.

Головною умовою являється ріст і розвиток бізнесу, основою якої є такі компоненти:

– створення лояльності клієнтів – надавати споживачеві тільки якісні послуги, намагатися бути кращими знавцями та практиками своєї кухні, цим самим будувати взаємні відносини на відкритості та повазі одне до одного;

– зайняти своє місце на ринку шляхом створення високоякісних страв, наданні послуг на високому рівні, грунтуючись на технологіях, компетенції та інтересах клієнтів;

– досягати доходів достатніх для покриття затрат та розвитку ресторанного бізнесу;

– персонал являється інструментом росту, розвитку та функціонування всього бізнесу, тому важливо створити затишні умови для організації праці персоналу та підтримувати стосунки на рівні поваги, допомоги та командної роботи.

Значна увага повинна приділятися розробці корпоративних цінностей, що сприятиме системному баченню розвитку бізнесу. Корпоративними цінностями закладу ресторанного бізнесу було обрано такі:

– вірність собі, близьким та люблячим Вас людей;
– перевтілення складного у прості та доступні речі для кожного;
– створення комфорту – поєднання затишку та безпеки зі своїм стилем;
– відкритість та комунікабельність – ми відкриваємо секрети приготування страв та доносимо історію моди для гостей.

Інновація цінностей створюється в тій області, де дії компанії сприятливо впливають на структуру витрат і на пропозиції цінності споживачам. Зниження затрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, за якими йде конкуренція в відповідній галузі. Цінність для покупця збільшується завдяки створенню і розвитку елементів, які дана галузь раніше ніколи не пропонувала. Згодом витрати стають ще меншими завдяки ефекту масштабу виробництва внаслідок великого обсягу продажу, генерованих ідеальною цінністю [28, с. 51].

В процесі дослідження теоретичних та практичних аспектів проведення маркетингових досліджень українського ресторанного бізнесу було визначено основні тенденції розвитку ринку громадського харчування, проведено анкетне опитування споживачів ресторанів м. Вінниці, виявлено основні мотиви відвідування закладів ресторанного бізнесу, досліджено споживацькі вподобання відносно кухні, інтер’єру, обслуговування, місцерозташування та інші фактори, що вливають на вибір закладу

«Лезгінка». За результатами дослідження було розроблено концепцію розвитку ресторанного бізнесу та побудована стратегічна канва ресторану «Лезгінка».

3.2. Формування та адаптація моделі комплексу маркетингу «5P+1C» у діяльність ресторану «Лезгінка»

Підприємства ресторанного господарства використовують у своїй маркетинговій діяльності різні інструменти, які становлять маркетинг-мікс або комплекс маркетингу [51]. Класичні елементи цієї інтегральної конфігурації, створеної Д. Мак-Карті [7]: товар, ціна, збут, просування –концепція «4P». Домінуючий в специфіці послуг людський чинник спонукав появу п`ятого елементу «P» (people) [7], який об’єднує працівників підприємств, систему набору персоналу, навчання, мотивації і оцінки. Використання цих п`яти інструментів утворює концепцію «5P» комплексу маркетингу.

За останній час стала популярною концепція «7P» маркетингу, запропонована у 1981 році Б. Бумсом і Дж. Бітнером для сфери послуг [69, с. 19], до якої належить і ресторанне господарство. На відміну від класичної концепції «4P», в ній також розглядаються: персонал, процес і підтвердження (англ. people, process, physical evidence). Всі три додаткових елемента маркетинг-міксу належать до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик, як перші чотири елементи. Маркетинг-мікс «7P» визнає, що події всередині підприємства мають пряме відношення до маркетингу. Тож, окрім зовнішнього середовища, для ефективної роботи підприємства необхідний і внутрішній маркетинг.

Враховуючи особливості надання ресторанних послуг та тенденції розвитку маркетингу, нами було дещо модифіковано класичну модель комплексу маркетингу «4P» для підприємств, що працюють у ресторанній

сфері у модель «5P+1C». На відміну від існуючих, вона враховує особливості діяльності підприємств галузі, та разом із класичними елементами комплексу маркетингу (товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною політикою) включає специфічні складові (персонал і обслуговування споживачів). Така модель сприяє підвищенню рівня якості обслуговування споживачів. А в умовах кризи, клієнтам більше до вподоби не дорогі інтер'єри, а смачна їжа та якісне обслуговування.

Отже, під час розробки маркетингового плану для ресторану «Лезгінка» рекомендуємо дотримуватися моделі комплексу маркетингу «5P+1C», що в цілому дозволить підвищити рівень обслуговування споживачів закладів ресторанного господарства й досягти на цій основі мети ресторанного маркетингу.

Комплекс маркетингу для будь-якого ресторану, в тому числі і ресторану «Лезгінка», як складової сфери послуг, має специфічніособливості, порівняно з маркетингом матеріального виробництва. Особлива роль належить персоналу, який безпосередньо працює з клієнтом [28]. Необхідно відзначити, що неабияк важливим є рівень навичок персоналу, а також його поведінки, компетентності й ввічливості. Адже загалом від цього залежить звернеться споживач до закладу ресторанного господарства в майбутньому чи ні, та чи буде задоволений якістю обслуговування. Введення елементу «Customer Service» у діяльність ресторану «Лезгінка» зумовлено необхідністю вдосконалення обслуговування споживачів, що сприятиме підвищенню рівня якості продукції та послуг, а також задоволеності гостей від роботи закладу. А це, у свою чергу, з високою ймовірністю навіює бажання повторно його відвідати, поділитися своїми враженнями із друзями та знайомими, які теж можуть стати потенційними клієнтами цього закладу.

Отже, підвищення якості обслуговування відвідувачів закладу сприятиме створенню контингенту постійних клієнтів та появі нових. А також слугуватиме забезпеченню стабільної діяльності та подальшого розвитку закладів ресторанного господарства. Необхідність дослідження

специфіки маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства зумовлена насамперед тим, що, по-перше, існуючі теоретичні засади використання стратегічних інструментів маркетингу потребують певного уточнення з позиції їх вдосконалення в ресторанному бізнесі. По-друге, сучасний етап розвитку закладів ресторанного господарства в умовах поступової інтеграції в європейський та світовий економічні простори характеризується підвищеними вимогами до їх маркетингової діяльності. Для всіх маркетингових заходів повинен бути забезпечений комплексний підхід [19, с. 176].

Також слід зазначити, що неабияку роль у забезпечення функціонування ресторану «Лезгінка», відіграє формування ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями. Відбулися серйозні еволюційні зміни не тільки в принципах і способах управління ресторанними господарствами, а й у самому ресторанному продукті. Він став високотехнологічним і повністю орієнтованим на споживача. Виходячи з цього, визначаються основні принципи, на яких повинна будуватися система управління маркетинговими комунікаціями у ресторані «Лезгінка»:

− значна індивідуалізація та адресність комунікаційного звернення до потенційних споживачів порівняно з іншими сферами бізнесу;

− виняткова роль створення позитивного іміджу в підвищенні попиту та конкурентоспроможності ресторанного підприємства на ринку;

− необхідність комплексного використання комунікаційних засобів і технологій, що підвищують матеріальність послуг і довіру споживача (наочність реклами, активна діяльність, фірмовий стиль тощо);

− складність структури та багаторівневість учасників комунікаційної взаємодії в ресторанному бізнесі [17, с. 108].

Комунікаційна політика підприємств ресторанного господарства відзначається як ефективний важіль комунікації виробника (ресторану) та споживача (покупця-відвідувача). В процесі формування маркетингової політики важливо не тільки створити конкурентоспроможний продукт,

встановити на нього ціни, що відповідають потребам ринку, а й донести детальну і глибоку інформацію про продукт, його цінності та споживчі властивості до кінцевого споживача вчасно та швидко.

Політика комунікації, рівно як й інші складові маркетингової політики має свої цілі, а саме: інформаційне забезпечення (знання про продукт, бренд, фірму; знання про канали збуту; знання про пільги та цінові знижки; знання про нові пропозиції); переконання (зручність, вигода, економічність; переваги до торгової марки, продукту; подолання сезонного попиту; створення відчуття задоволеності потреби; унікальність і винятковістьобслуговування, розкриття проблем, що вирішує запропонований продукт); бажаний результат (стабілізація збуту; підтримка лояльності до бренду, продукту; підтримка впізнавання) [62, с. 124].

Аналіз комунікаційної політики варто розпочати з найбільш ефективного засобу комунікації – просування через рекламу. Необхідно відмітити, що рекламний ринок ресторанної сфери, через свою низьку рентабельність, вузький сегмент споживачів має дещо видозмінену схему – низька частка телевізійної та радіо-реклами, значна частка рекламного бюджету належить друкованим засобам масової інформації та всезростаюча роль інтернет-реклами у всіх її проявах. Досліджуючи сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства та реклами в ньому необхідно підкреслити наступне:

– по-перше, посилення конкурентної боротьби в сфері ресторанного бізнесу, обумовлене не тільки змінами, що відбуваються на внутрішньому ринку, але і збільшенням кількості іноземних компаній-конкурентів, які мають більший досвід роботи, кращі технології, ресурси і головне - це знання з конкурентної боротьби у сфері ресторанному бізнесі;

– по-друге, надзвичайна розвиненість ринку рекламних послуг, найрізноманітніші пропозиції, які перетворюють рекламу у сферу активного розвитку технологій, можуть відкрити нові можливості та перспективи;

– по-третє, сучасна людина вже перевантажена візуальною та аудіоінформацією, відтак потенційного споживача вже важко чимось здивувати, а тому спостерігається деяка байдужість до сприйняття реклами, споживач вже наскрізь бачить всі маркетингові прийоми – тобто все складніше привернути увагу [65, с.225].

Конкуренція сьогодні розгортатиметься не в сфері виробництва, а в області доставки інформації споживачам. Глобальна фінансова криза негативно вплинула на динамічний та рентабельний рекламний ринок. Маркетингові бюджети більшості вітчизняних підприємств ресторанного господарства зазнали суттєвого коригування в бік оптимізації витрат на рекламу. Так, зокрема, найбільшого падіння зазнала реклама підприємств ресторанного господарства на регіональному телебаченні на 70%, на транспортних засобах на 55%, зовнішня та внутрішня реклама засобів розміщення знизилася на 50% кожна. Суттєвого зниження обсягів реклами ресторанів зазнали друковані засоби масової інформації та реклама в кінотеатрах. В той же час, за рахунок оптимізації витрат, було відмічено суттєве зростання реклами засобів розміщення в мережі Інтернет у всіх її проявах на 70%.

У зв’язку з цим, підприємства ресторанного господарства стикаються з багатьма труднощами: традиційні методи реклами вже не здатні привернути увагу споживача, зниження ефективності реклами та необхідність підвищення витрат на просування, ефект стандартних рекламних кампаній катастрофічно знижується. Сьогодні таку ситуацію розуміють і рекламні професіонали, до послуг яких звертаються заклади ресторанного бізнесу, і самі замовники. Як стверджують фахівці, в наявності криза жанру традиційної реклами [9, с. 332].

Дослідження світової практики показали, що маркетинговий ринок Західної Європи та США дуже розвинений. Якщо подивитись на нього десять років тому і зараз, то можна побачити досить суттєву різницю. Ще десять років тому на ньому чітко відокремлювалися так звана важка робота,

спрямована на 100% досягнення успіху (BTL-акції, сейл-промоушн, мерчандайзинг, заходи стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг), також «поверхнева робота», спрямована на інформування цільової аудиторії, привертання її уваги, формування прихильності споживачів: реклама та паблікрилейшнз. Тобто, іншими словами, у сферімаркетингових комунікацій існували чітко окреслені сектори, які не пересікалися. Сьогодні ж такі межі стираються і досить швидкими темпами. Якщо десять років тому комунікатори ще боролися за бюджети споживачів, то сьогодні важливим аспектом є їх залучення та особлива увага до них [65, с.226].

Вигідне позиціонування компанії ресторанної сфери в Інтернеті є однією з найважливіших складових успіху. Більш того, відсутність веб- проєкту у ресторана сприймається цільовою аудиторією як показник низького рівня підприємства, незалежно від реальної якості надаваних послуг.

Інтернет може стати інструментом ефективного просування послуг для ресторанного бізнесу тільки в тому випадку, якщо сайт є каналом продажів, на ньому у вигідному світлі представлені продукти і послуги, які пропонуються в ресторані, ресторатор безперервно працює над поліпшенням продажу з допомогою сайту.

Коректний підхід до розробки сайту і організація раціональної маркетингової кампанії з залученням фахівців в області веб-аналітики дозволить вибрати правильні методи популяризації компанії, підвищити інтерес цільової аудиторії до даного інтернет-проекту зокрема і ресторану в цілому.

Для цього в інтернет-маркетингу передбачений ряд засобів, найпопулярнішими серед яких є наступні:

– SEO (від англ. search engine optimization) або пошукова оптимізація;

– контекстна реклама;

– SMM (від англ. Social media marketing) – просування в соціальних мережах;

– тематичні розсилки чи email-маркетинг;

– тематичні майданчики – тематичні блоги, форуми і т.д.

Згідно з даними статистики, щомісяця близько 450 мільйонів людей вводять в вікна пошукових систем приблизно 11 мільярдів запитів. До 90% відвідувачів приходять на веб-ресурси з сайтів-пошукачів. При цьому близько 70% користувачів використовують для цього виключно посилання з органічної видачі, ігноруючи контекстну рекламу. Не менше 40% покупців сучасних інтернет-магазинів приходять з пошукових машин. Приблизно 46% користувачів дізнаються про появу нових інтернет-проектів завдяки результатам пошукової видачі. Це підтверджує значення пошукової оптимізації маркетингової кампанії ресторану, націленої на збільшення трафіку з Інтернету і зростання числа реальних клієнтів.

Згідно з дослідженням NPD Group, пошукові системи Яндекс і Google приводять на веб-сайти близько 55% покупців [65, с. 227]. При цьому коефіцієнт конверсії відвідувачів інтернет-проекту в замовників у 15 разів перевищує конверсію будь-яких інших джерел трафіку, а конверсію по всьому сайту – в 7-8 разів. Таким чином, серед сучасних методів інтернет- маркетингу пошукове просування видає найвищий показник повернення інвестицій (ROI) – у 42% випадків (це притому, що, наприклад, банерна реклама забезпечує найвищий показник повернення інвестицій лише в 4% випадків) [17, с.108].

Контекстна реклама являє собою вид маркетингових інструментів, який відрізняється від будь-яких інших видів інтернет-реклами спрямованістю на цільового споживача. Оголошення контекстної реклами з’являються у верхніх або бічних рядках пошукової видачі і відповідають запиту, який ввів користувач. Таким чином, потенційний покупець бачить рекламу «за власною вимогою», що дозволяє домогтися максимального збігу інтересів. Згідно з даними статистики, на контекстне оголошення клацає від 3 до 40% в

той час, як на оголошення банерної реклами – не більше 0,3% користувачів. При цьому контекстна реклама забезпечує високий коефіцієнт конвертації користувачів у замовників. Перевагою контекстної реклами є те, що при її використанні рекламодавець оплачує не запланований, а отриманий результат. Це забезпечується завдяки застосуванню системи з покліковою оплатою, оплата за покази таких умов не забезпечує.

Одним з основних напрямків інноваційних технологій в ресторанному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні ресторани розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги ресторану дозволяють віртуально подорожувати залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про ресторанне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про ресторан і, тим самим, дозволяє швидко і безпомилково вибрати ресторанний продукт.

Дослідження організації управління маркетинговими комунікаціями у ресторанному бізнесі підприємств м. Києва дозволили визначити, що:

– 75% підприємств ресторанного бізнесу не мають відділу чи навіть працівника, який виконує функції маркетолога та менеджера з реклами, на 24% підприємствах ці функції виконуються частково;

– 90% досліджуваних підприємств взагалі не проводять оцінки економічної ефективності комунікаційних заходів;

– 30% ресторанних підприємств зовсім не планують витрати на рекламну діяльність, все залежить від наявності коштів;

– 40% підприємств впродовж року здійснюють одну й ту саму рекламну кампанію, не враховуючи сукупність різних факторів.

Однак слід зазначити, що ефективне планування маркетингових комунікацій ще не гарантує ресторанному підприємству ефективної рекламної кампанії та досягнення маркетингових цілей. Підхід до

маркетингових комунікацій як до об’єкта управління передбачає необхідність приділення значної уваги організації комунікаційної діяльності, активізації рекламно-інформаційної роботи як на самому підприємстві, так і зіншими суб’єктами ринку. На нашу думку, тільки за допомогою професійних менеджерів з 65 реклами та організацій, що спеціалізуються на управлінні комунікаціями, можливе перетворення процесу просування ресторанного продукту з набору розрізнених заходів у єдину систему тактичних дій.

Основним методологічним підґрунтям організаційної структури управління маркетинговими комунікаціями підприємств ресторанногобізнесу також повинна стати концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, побудована за вертикальним принципом. При цьому синергічний ефект досягається не тільки за рахунок органічного поєднання різних елементів системи маркетингових комунікацій, але й завдяки формуванню на декількох рівнях комунікаційної взаємодії підприємств ресторанної сфери з потенційними споживачами [49, с.165].

3.3. Інноваційні маркетингові методики, що можуть бути використані у операційній діяльності ресторану «Лезгінка»

Маркетингові інновації в підприємствах ресторанного господарства – дуже важлива частина загальної інноваційної діяльності ресторану з метою підвищення ефективності його роботи.

Класичними методами маркетингу, що раніше активно застосовувалися у всіх галузях бізнесу, є розповсюдження зовнішньої реклами, рекламних оголошень у друкованих ЗМІ, виготовлення друкованої рекламної продукції тощо. Ці методи були дійовими і залежали виключно від кількості витрачених коштів та якості рекламного продукту. У посткризовий час розміри рекламних бюджетів закладів ресторанної сфери, що утрималися на ринку після кризи, були і є досить обмеженими. Це призвело до активізації і

розвитку більш креативних та економічних напрямків маркетингових зусиль [52].

Від класичних коштовних маркетингових методик відбувся перехід до максимального використання потенціалу інтернет-технологій, соціальних мереж та нових форматів поширення інформації.

Серед інноваційних маркетингових методів, поширених в Україні, і які можна використати у діяльності ресторану «Лезгінка» можна виділити:

1. SMM (SocialMediaMarketing) – маркетинг у соціальних мережах. Наявності у ресторану власного веб-сайту вже недостатньо (а в деяких випадках це і недоцільно) – більш важливою є не кількість людей, які побачать інформацію про певний заклад, а якість такого контакту з кожною людиною. Саме соціальні мережі є лідером у створенні найбільш лояльного середовища для клієнтів закладу [73]. Фактично, це класичний метод «сарафанного радіо», посилений надзвичайними можливостями інтернету та соціальних мереж. Заклади в Україні найбільше представлені у соціальних мережах Facebook та Instagram [57]. Кожна з цих мереж має свою аудиторію, особливості поширення реклами та залучення аудиторії. Тому надзвичайно важливо для ресторану знайти або універсального спеціаліста, або створити різновекторний маркетинговий відділ, що зможе охопити різні напрями роботи.

2. E-mail маркетинг – налагодження системи побудови довіри між клієнтом та закладом від моменту отримання адреси його електронної пошти до «продажу» – відвідування клієнтом закладу вперше і в подальшому. Клієнтам розсилаються новини закладу, повідомлення про акції, листи з вітаннями у день народження й інформацією про подарунок (знижку чи комплімент від закладу) і т. ін. Повноцінна робота в цьому напрямку включатиме розробку серій листів, що надходитимуть у найвигідніший час, нагадуватимуть клієнту про заклад за певний час після останнього візиту і т. д. Звісно, ефективність цієї методики повністю залежить від професійності відповідальної особи та якості аналітики, що проводиться закладом [70].

3. «Нові медіа» та робота з лідерами думок (opinionleaders) – на сьогодні сфера засобів масової інформації значно розширилася від класичних друкованих періодичних та профільних видань до інтернету. З'явилася велика кількість тематичних ресурсів як для широкого загалу, так і для експертів у сфері ресторанного бізнесу. Будь-який блогер зі значною аудиторією однією згадкою про конкретний заклад може як збільшити у кілька разів відвідуваність ресторану, так і знищити його репутацію за день. Тим важливішою в таких умовах та у відсутності професійної незаангажованої ресторанної критики є робота з лідерами думок – блогерами, світськими діячами, співаками, акторами та іншими публічними особами, які мають свою лояльну аудиторію в мережі Інтернет. Така робота може полягати у публікації лідером думок відгуку на відвідування чи продукцію ресторану, поширенні закладом онлайн-інформації про своїх відомих гостей, наданні приміщення ресторану як локації для фотосесії для електронних або друкованих видань і т. ін.

4. Партнерські програми та співпраця різнорідних бізнесів – дещо відмінний, але дуже ефективний та взаємовигідний маркетинговий метод, що базується на класичних event-маркетингу, презентаціях, поширенні друкованої рекламної продукції. Суть його полягає у пошуку рестораном партнерів в інших сферах бізнесу – магазинах одягу і декору, освітніх організаціях, індивідуальних спікерів із різноманітних тематик, бізнес-структур різноманітної направленості. При цьому важливо, щоб цільова аудиторія цих партнерів була бажаною для ресторану. Спільно з партнерами можливе проведення освітніх лекцій, тренінгів та презентацій у приміщенні ресторану, кейтеринговий сервіс на тематичних чи корпоративних заходах, корпоративні подарунки з різних нагод із брендованою продукцією закладу і т. ін. Безперечно, гарантіями успіху такої стратегії є найвища якість продукції та сервісу ресторану, а також візуальна присутність його бренду – розміщення банерів, брендований посуд, серветки, візитівки закладу поруч із зоною сервірування.

У світі в сфері ресторанного господарства застосовується ще більше інноваційних маркетингових методик, які використовують найбільш сучасні розробки науки і техніки, що пояснює високу вартість подібних стратегій і їхню відсутність на даний момент в Україні.

Так, одним із найбільш активних напрямків є нейромаркетинг – дослідження фізіологічних та психічних передумов до здійснення вибору людиною та пошуку методів впливу на цей вибір. І хоча найелементарніші методи цього напрямку застосовуються всюди – розміщення яскравих привабливих фото їжі на вивісках, меню і рекламних листівках, оформлення упаковок продуктів харчування, система розміщення товарів у супермаркеті, що стимулює до незапланованих покупок, все ж відсутність відповідної освіти і наукових досліджень в Україні гальмує впровадження таких модерних технологій. Але, очевидно, в майбутньому нейромаркетинг буде невід'ємною складовою просування закладів ресторанного бізнесу [72].

З метою рекламування своїх послуг ресторани можуть використовувати традиційний і нестандартний маркетинг. Як стандартні методи ресторани на сьогодні вже пропонують:

– сайт, який має детальну і зрозумілу інформацію про послуги та акції підприємства, що постійно оновлюється і містить фотогалерею;

– буклети та листівки, які інформують відвідувачів про майбутні презентаційні і святкові заходи;

– рекламну поліграфічну продукцію, яка поширюється за допомогою адресної розсилки.

До нестандартних методів просування закладу можна віднести виступи славнозвісних осіб та відгуки артистів української естради. Також використовується сувенірна продукція: фірмові сірники, келихи, серветки, оформлені в стилі закладу. Особливістю таких сувенірів є фірмовий знак. На сьогодні ще далеко не всі ресторани використовують такі способи залучення та збільшення кількості своїх клієнтів.

З усіх перелічених способів просування особливу увагу, на наш погляд, треба приділити рекламі в пресі, на радіо і телебаченні, оскільки ці канали поширення інформації донині активно використовуються населенням.

Виробляючи стратегії, потрібно пам’ятати, що можливості і загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити у організацій додаткову можливість у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу [29, с.39].

Управління лояльністю гостей у ресторані – комплекс заходів, спрямований на створення відчуття персоніфікованості й ексклюзивності будь-якої пропозиції ресторану [25, с. 285].

Способами управління та стимулювання лояльності гостей є можливості, наприклад, створення особистого кабінету на сайті ресторану, дисконтні картки відвідувачів. Також це випуски щоденників із пере- ліком акцій, заходів та приурочених до різноманітних свят і дат подій, що проводитимуться в ресторані протягом року. Щоденник ресторану допоможе гостю або членам його сім’ї пам’ятати про ваш заклад цілий рік. Цікаві для відвідувачів і розсилки електронною поштою анонсів та інформації про будь-які заходи. Важливе також ведення групи ресторану в соціальних мережах, що привертає «просунуту» частину аудиторії і зайвий раз нагадує про ресторан менш активним користувачам, хоча б тоді, коли ви запросите їх оцінити сторінку вашого ресторану.

Взагалі, пошуки і налагодження нових шляхів комунікації з клієнтами та вихід на нову аудиторію є одним із ключових напрямків роботи для ресторанного бізнесу у найближчі роки. Соціальні мережі вже не є нішою для юної неплатоспроможної аудиторії, а перетворилися на рушії маркетингу і створення надлояльної аудиторії. Більшість актуальних маркетингових стратегій для нових закладів обов’язково включатимуть висвітлення підготовки закладу до відкриття – ремонту, оздоблення, під- бору посуду та

декору, знайомства з персоналом. Ці стратегії працюють і заохочують людей до відвідування закладу, незважаючи на відстроченість першого візиту. Безперечно, не менш важливою буде і комунікація з клієнтами у випадку негативного досвіду – невдала страва, погане обслуговування і т. ін. Наразі, подібні відгуки не писатимуть у книзі скарг і пропозицій, а виставлять у соціальних мережах на загальний огляд існуючих і потенційних відвідувачів закладу. Тут дуже важливою є реакція закладу, яка у кращому випадку сприятиме побудові більш міцних зв'язків із постійними відвідувачами і закладе основи для довіри нових гостей [57].

Такими заходами із залучення до програм лояльності ресторану відвідувачів є певні бонуси, що надаються друзям закладу. Це можуть бути компліменти від шефа, спеціальні купони на участь в акціях, спеціальні пропозиції на наступну позицію в замовленні і т. ін. Можна застосовувати деякі персональні «виключення з правил» для постійних гостей. Ще одним із нововведень може бути закріплення за гостем персонального офіціанта.

Забезпечення та утримування на високому рівні лояльності гостей – багатогранний, комплексний і мультизадачний процес. Полягає він у побудові системи, що постійно вдосконалюється і покращує забезпечення якості роботи підприємства у всьому: в обслуговуванні, приготуванні їжі, роботі з гостями.

До процесу підвищення лояльності гостей також відноситься обслуговування додаткових груп споживачів, наприклад, організація дитячих свят, а також можливість доставки їжі до офісів. Це дозволить збільшити кількість джерел надходження прибутку і уникнути касових розривів у пасивний для основної цільової аудиторії сезон. Забезпечити збільшення постійної клієнтури також можна за рахунок підвищення впізнаваності ресторану серед звичайної публіки та здобуття репутації у професійних колах. Так, участь у конкурсах на звання кращого ресторану в тій чи іншій категорії (наприклад, Національна ресторанна премія «Соль») призведе до

неминучого висвітлення у ЗМІ та збільшення кількості клієнтів, які відстежують останні ресторанні тенденції.

Основою будь-якої маркетингової стратегії має бути глибока та якісна аналітика на основі зібраних даних. У роботі ресторану потрібно аналізувати все – від кількості відвідувачів за період із розбивкою на дні тижня, будні і святкові, години обідніх перерв в офісах і т. ін. до рівня залученості гостей до акцій закладу, спілкування на онлайн-платформах ресторану. Це дозволить розробити специфіковані таргетовані стратегії роботи з кожною окремою цільовою підгрупою. Таргетування (від англ. Target – мета) – спосіб реалізації господарської політики держави або окремого підприємства. Він полягає у виборі певної економічної «мішені», на яку треба впливати, аби досягти певних результатів, поставленої мети.

Для більш консервативної цільової групи актуальними будуть такі прийоми, як знижки, безкоштовний напій чи десерт при замовленні на певну суму, комплімент із нагоди дня народження гостя.

Зберігають свою важливість і залучення лояльних клієнтів до формування меню закладу. Для цього можна проводити дегустації кількох нових страв і залишати у меню ту, за яку проголосує більше гостей. Тут може спрацювати ідея включення нової страви від шефа з описом захопливої історії відомого чи вигаданого персонажа.

З метою залучення більш молодої аудиторії варто інтенсифікувати роботу із соціальними мережами, поширюючи через них інформацію про акції і спеціальні пропозиції. Також надзвичайно важливо підвищувати лояльність таких гостей, зокрема, шляхом залучення їх он-лайн до вигадування назви для нової страви, голосування за улюблений напій чи зал ресторану. Для розширення зазначених аудиторій було б корисним і створення дитячої кімнати із нянею та залученням аніматорів для проведеннядитячих свят.

Поєднання кількох маркетингових прийомів є більш ефективним у ресторанному бізнесі [37]. Важлива складова змін – застосування

інформаційних технологій для обслуговування клієнтів. Це можна реалізувати шляхом оснащення офіціантів планшетами для прийому замовлень і автоматичної передачі інформації до кухні.

Також значною перевагою є запровадження електронного меню – встановлення сенсорних моніторів на столах ресторану.

Важливим нюансом для забезпечення лояльності гостей та розширення аудиторії є підключення ресторану до різноманітних форм безготівкової оплати. Мова йде не лише про забезпечення закладів банківським терміналом для карток Visa та MasterCard, але й про такі сучасні опції для оплат, як PayPass, AirPay, оплата через смартфони, он-лайн, за допомогою «смарт-годинників» тощо. Можливість приймати такі прогресивні види розрахунків приваблюватиме молоду аудиторію.

Основна помилка діяльності багатьох ресторанів у тому, що їхвласники недостатньо ефективно займаються стратегічним плануванням закладу. Необхідно розробляти не тільки затребувану концепцію ресторану, а й актуальну на тривалий період часу. Таке планування дозволить довго успішно триматися на ринку й отримувати стабільний дохід і попит [29, с. 40].

Таким чином, можна зробити висновки, враховуючи особливості надання ресторанних послуг та тенденції розвитку маркетингу, нами було дещо модифіковано класичну модель комплексу маркетингу «4Р» для підприємств, що працюють у ресторанній сфері у модель «5Р+1С». На відміну від існуючих, вона враховує особливості діяльності підприємств галузі, та разом із класичними елементами комплексу маркетингу (товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною політикою) включає специфічні складові (персонал і обслуговування споживачів). Така модель сприяє підвищенню рівня якості обслуговування споживачів. А в умовах кризи, клієнтам більше до вподоби не дорогі інтер’єри, а смачна їжа та якісне обслуговування.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків:

1. Розглянувши усі попередньо визначені підходи управління маркетинговою діяльністю підприємства, нам вдалося синтезувати ще один, без якого важко уявити ефективно налагоджену систему маркетингової діяльності підприємства. Мова йде про комунікаційний підхід, який передбачає налагодження ефективної системи комунікацій у середини підприємства, між його підрозділами і безпосереднім контактом з цільовими аудиторіями зовні підприємства.

2. Враховуючи вищевикладене, ми можемо запропонувати наступне тлумачення змісту «управління маркетинговою діяльністю». Нами встановлено, що це є професійна діяльність на підприємстві, яка спрямована на визначення ситуації у ринковому середовищі, і базується на використанні сучасних інформаційних технологій, налагодженні ефективних комунікацій і постійних зв’язків із споживачами продукції або послуг і дозволяє вдосконалювати маркетингові інструменти із врахуванням змін, які відбуваються на ринку, що у кінцевому підсумки призведе до досягнення цілей діяльності підприємства.

3. Необхідність дослідження специфіки маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства зумовлена насамперед тим, що, по-перше, існуючі теоретичні засади використання стратегічних інструментів маркетингу потребують певного уточнення з позиції їх вдосконалення в ресторанному бізнесі. По-друге, сучасний етап розвитку закладів ресторанного господарства в умовах поступової інтеграції в європейський та світовий економічні простори характеризується підвищеними вимогами до їх маркетингової діяльності. Для всіх маркетингових заходів повинен бути забезпечений комплексний підхід.

4. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність

підприємства, а також маркетингові стратегічні та тактичні прийоми. Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності можна застосувати такі показники, як рентабельність витрат на реалізацію, рентабельність маркетингових витрат, частка маркетингового персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства та частка витрат на маркетинговий персонал. А для досягнення найточніших результатів в оцінюванні ефективності маркетингової діяльності на підприємстві необхіднопоєднувати різні методи. Оцінка ефективності маркетингу повинна об'єктивною, результати проведеного аналізу – чітко сформульованими, оскільки у подальшому вони будуть інформаційним фундаментом для розробки і прийняття рішень керівництвом підприємства, в тому числі маркетингових.

5. Основним видом діяльності ресторану «Лезгінка» являється діяльність ресторанів і організація мобільного харчування, а тому більшість зусиль і ресурсів підприємства направлені на розвиток саме цієї сфери господарської діяльності.

6. Слід зазначити, що важливу роль в діяльності ресторану «Лезгінка» і забезпеченні високого позитивного фінансового результату відіграє ефективно налагоджена діяльність ресторану «Лезгінка».

7. Маркетинговим середовищем підприємства є визначена сукупність активних суб'єктів і сил, що діють у межах і за межами підприємства та безпосередньо впливають на можливості керівництва підприємства і маркетингової служби налагоджувати відносини і співпрацювати з клієнтами протягом тривалого періоду часу. Маркетингове середовище складається з внутрішнього середовища (розміщення та інтер'єр, персонал, асортимент продукції і послуги), зовнішнього мікросередовища (постачальники, конкуренти, маркетингові посередники, споживачі і контактні аудиторії) і зовнішнього макросередовища (сукупність політичних, демографічних, соціально-економічних та інших факторів впливу).

8. У ресторану «Лезгінка» відсутня маркетингова служба, яка могла б забезпечити просування ресторану, аналіз ринку послуги. Відтак управління діяльністю у сфері маркетингу не проводиться, або якщо й проводиться, то на дуже примітивному рівні. Основні зусилля по просування бренду «Лезгінка», дослідження ринку виконуються керівництвом ресторану або самим директором ресторану. Слід зазначити, що ресторан функціонує в умовах висококонкурентного, складного, примхливого маркетингового середовища, а тому управління маркетинговою діяльністю для нього має велике значення.

9. Враховуючи специфіку ресторанних послуг та сучасні тенденції розвитку маркетингу, класичну модель комплексу маркетингу «4Р» для підприємств ресторанного господарства нами модифіковано у модель «5Р+1С». На відміну від існуючих, вона враховує особливості діяльності підприємств галузі, та разом із класичними елементами комплексу маркетингу (товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною політикою) включає специфічні складові (персонал і обслуговування споживачів). Така модель сприяє підвищенню рівня якості обслуговування споживачів. А в умовах кризи, клієнтам більше до вподоби не дорогі інтер'єри, а смачна їжа та якісне обслуговування.

10. Особлива роль належить персоналу, який безпосередньо працює з клієнтом. Необхідно відзначити, що неабияк важливим є рівень навичок персоналу, а також його поведінки, компетентності й ввічливості. Адже загалом від цього залежить звернеться споживач до закладу ресторанного господарства в майбутньому чи ні, та чи буде задоволений якістю обслуговування. Введення елементу «Customer Service» у діяльність ресторану «Лезгінка» зумовлено необхідністю вдосконалення обслуговування споживачів, що сприятиме підвищенню рівня якості продукції та послуг, а також задоволеності гостей від роботи закладу. А це, у свою чергу, з високою ймовірністю навіює бажання повторно його відвідати,

поділитися своїми враженнями із друзями та знайомими, які теж можуть стати потенційними клієнтами цього закладу.

11. Комунікаційна політика підприємств ресторанного господарства відзначається як ефективний важіль комунікації виробника (ресторану) та споживача (покупця-відвідувача). В процесі формування маркетингової політики важливо не тільки створити конкурентоспроможний продукт, встановити на нього ціни, що відповідають потребам ринку, а й донести детальну і глибоку інформацію про продукт, його цінності та споживчі властивості до кінцевого споживача вчасно та швидко.

12. Серед інноваційних маркетингових методів, які можна було б використати у діяльності ресторану «Лезгінка» можна виділити: SMM (SocialMediaMarketing) – маркетинг у соціальних мережах, E-mail маркетинг (розсилка рекламних повідомлень електронною поштою), маркетингова робота з лідерами думок (opinionleaders), а також реалізація партнерських програми та співпраця різнорідних бізнесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства. *Економічна діагностика*. 2020. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/

2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посібн. К.: Фірма «Інкос». 2007. 280 с.

3. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 342 с.

4. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможніть підприємства та фактори її підвищення. Київ. 2020. 53 с.

5. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. К.: Професіонал. 2006. 330 с.

6. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств. Львів. Сполом. 2000. 210 с.

7. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331-338.

8. Борисов Д. Тренди 2022: 20 прогнозів для ресторанного бізнесу. URL: https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/trendy-2022-20-prognoziv-dlya

9. Борисов Д. Яким буде ресторанний ринок у 2025 році. URL: https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/yakym-bude-restorannyy-rynok-u-2025-rosi.

10. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. К.: Центр навч. літ. 2012. 612 с.

11. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. *Науковий форум*. 2020. URL: https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608.

12. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник. URL: http://books.efaculty.kiev.ua.

13. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 56. С. 18-24.

14. Витрати в кафе та ресторанах повернулися до рівня до пандемії. URL: https://www.kantar.com/inspiration/fmcg/spend-in-cafes-and-restaurants-back-topre-pandemic-levels?utm_campaign

15. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2001. № 5. С. 107-112.

16. Гаврилюк С.П. Особливості ресторанного маркетингу в Україні. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2017. Вип. 48. С. 175-183.

17. Гаврилюк С.П. Особливості ресторанного маркетингу в Україні. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2017. Вип. 48. С. 175-183.

18. Гаврилюк С.П. Специфіка маркетингу в ресторанному бізнесі. Актуальні проблеми навчання та виховання людей в інтегрованому освітньому середовищі у світлі реалізації конвенції про права осіб з інвалідністю: Матеріали доповідей учасників XVII міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 22 листопада 2017 р.). 2017. С. 224-227.

19. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». Львів: МАУП. 2016. Ч. 1. С. 301-306.

20. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 16. С. 71-78

21. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2008. 276 с.

22. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2021. № 1. С. 79-80.

23. Гросул В. А., Зубков С. О., Іванова Т. П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 284–294.

24. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. С. 143-149.

25. Жегус О. В., Михайлова М. В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства. Соціально-економічнітрансформації в епоху глобалізації: збірник наукових статей учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015). Полтава: ПНПУ. 2015. С. 205- 209.

26. Завадинська О. Ю. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів ресторанного господарства. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання». Черкаси, 2016. С. 38 - 41.

27. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств. К.: Знання-Прес. 2007. 448 с.

28. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. HR Security. 2021. URL: https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v biznesi.

29. Красовська О.Ю., Карпова Н.А., Троян І.Г. Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції нового підприємства ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op =1&z=3085

30. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: [монографія] / К.М. Краус. – Полтава : Дивосвіт. 2013. – 163 с.

31. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. К. : КНЕУ. 2002. 245 с.

32. Мороз О.В., Логоша Р.В., Підвальна О.Г. Нормативно-правова регламентація процесу формування ринкових механізмів в аграрній економіці. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 27-39.

33. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. *Бізнес-інформ*. № 8. 2013. С. 215-219.

34. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua /?op=1&z=4498

35. Панасюк О.В., Яцишина Л.К. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2013. Вип.3. С. 202-207

36. Подзігун С.М. Управління маркетинговими комунікаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 163-168.

37. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2014. 342 с.

38. Поплавський М. М. Готельно-ресторанний сервіс. Київ: Макрос. 2011. 240 с.

39. Сагайдак М. П. Використання міжнародного досвіду у формуванні системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 226 - 230.

40. Табенська О.І. Інноваційні тенденції розвитку ресторанного бізнесу. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 1. С. 31-34.

ДОДАТКИ

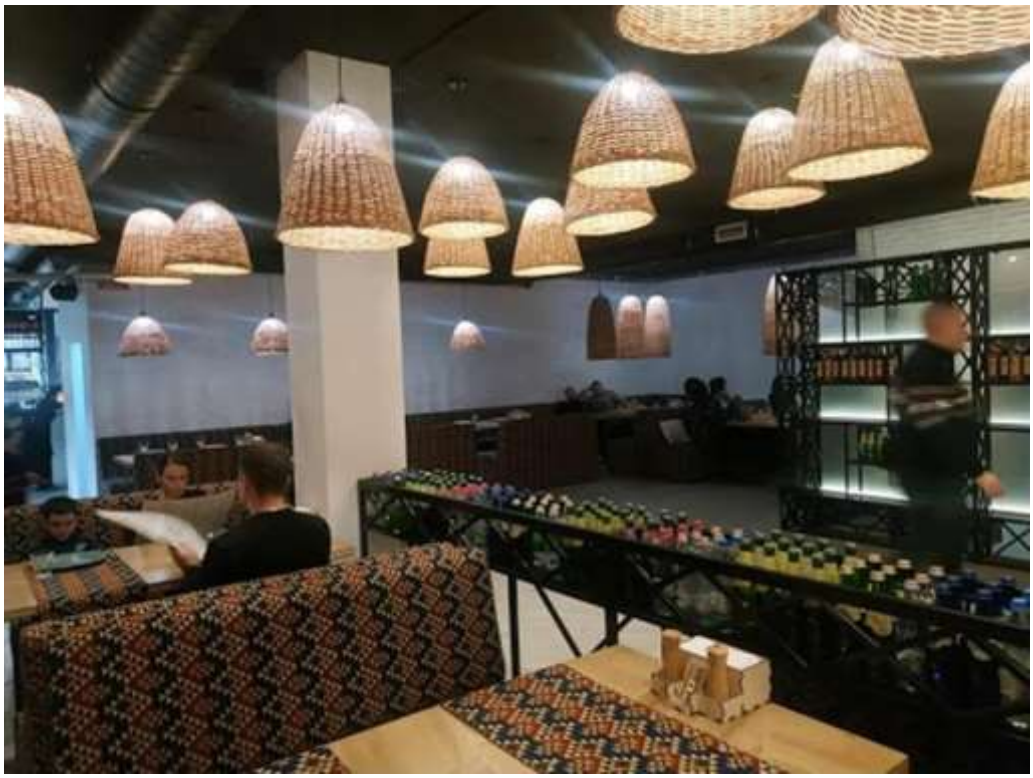

Рис. Внутрішній дизайн приміщення торговельного залу ресторану «Лезгінка»

Рис. Меню ресторнау «Лезгінка»

ДОДАТОК Б

Рис. Страви ресторану «Лезгінка»

Рис. Страви ресторану «Лезгінка»