МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, 471 групи
спеціальності 242 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Юлія Сергіївна ПЕТРАНОВСЬКА
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила НЕЩАДИМ

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Поворознюк І.М.
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Петрановській Ю. С.

1.Тема кваліфікаційної МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

керівник кваліфікаційної роботи Людмила НЕЩАДИМ, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. № 297 з/ф .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретико-методичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати поточний стан, ефективність впровадження маркетингової стратегії та оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного ресторану;
- розробити комплексні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиці, рисунки

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	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Юлія ПЕТРАНОВСЬКА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Людмила НЕЩАДИМ

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ 6

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ресторану 6

1.2. Базові елементи комплексу маркетингу у системі стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу 12

1.3. Міжнародні тренди та особливості вибору стратегій просування на ринку ресторанних послуг 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СМАКОТА» 21

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його мікро- і макросередовища 21

2.2. Дослідження поточного стану маркетингової стратегії та оцінка конкурентних позицій закладу на ринку 30

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СМАКОТА» 36

3.1. Оптимізація стратегічного набору маркетингових комунікацій та впровадження інструментів Digital-маркетингу 36

3.2. Впровадження моделі стратегічного управління клієнтським досвідом для зміцнення конкурентних переваг ресторану 40

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 67 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 48 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 12, таблиць – 10, список використаних джерел налічує 72 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного маркетингового управління підприємством ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до формування маркетингових стратегій як основи забезпечення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства ресторанного бізнесу.

У 1 розділі визначено теоретичні основи формування маркетингових стратегій у ресторанному господарстві.

У 2 розділі проаналізовано маркетингову діяльності та проведено оцінку конкурентоспроможності ресторану «Смакота».

У 3 розділі розроблено практичні пропозиції щодо напрямів удосконалення маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Смакота».

Ключові слова: підприємство, маркетинг, стратегія, економічна діяльність, конкурентоспроможність, ресторанне господарство.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено сутність та роль стратегічного маркетингу в забезпеченні життєздатності підприємств ресторанного господарства в умовах посилення конкуренції. Розглянуто вплив цифровізації на трансформацію клієнтських запитів і каналів збуту. Проаналізовано необхідність переходу від фрагментарної реклами до системного стратегічного планування та впровадження адаптивних моделей маркетингу. Розроблено пропозиції щодо гармонізації класичних стандартів сервісу з інноваційними методами персоналізації та цифровими програмами лояльності для підвищення ефективності менеджменту закладів.

Ключові слова: підприємство, маркетинг, стратегія, економічна діяльність, конкурентоспроможність, ресторанне господарство.

SUMMARY

The work defines the essence and role of strategic marketing in ensuring the viability of restaurant enterprises in conditions of increased competition. The impact of digitalization on the transformation of client requests and sales channels is considered. The need to move from fragmented advertising to systematic strategic planning and implementation of adaptive marketing models is analysed. Proposals have been developed to harmonize classic service standards with innovative personalization methods and digital loyalty programs to increase the efficiency of institution management.

Keywords: enterprise, marketing, strategy, economic activity, competitiveness, restaurant industry.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стрімка трансформація ринку гостинності та посилення конкурентного тиску висувають нові вимоги до життєздатності ресторанних підприємств, де наявність дієвої маркетингової стратегії стає базовою передумовою успіху. Швидка еволюція клієнтських запитів, інтеграція FoodTech-рішень та тотальна цифровізація каналів збуту змушують операторів ринку переходити від фрагментарної реклами до системного стратегічного планування.

Фундаментом довготривалої життєздатності суб'єктів ресторанного бізнесу є синергія традиційних стандартів обслуговування та інноваційних маркетингових рішень у сфері управління репутацією та клієнтським досвідом. Трансформаційні процеси, що охопили вітчизняний сектор HoReCa, диктують необхідність впровадження адаптивних моделей маркетингу, що базуються на глибокому розумінні патернів поведінки гостей та використанні аналітичних інструментів Big Data. З огляду на потребу в модернізації підходів до конкурентної боротьби, дослідження стратегічних аспектів маркетингу виступає пріоритетним напрямом для підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Функціонування сучасного ресторанного сектору відбувається в середовищі агресивної конкуренції, волатильності клієнтських переваг та домінування діджитал-комунікацій. Оскільки класичні інструменти просування втрачають свою ефективність, запорукою стабільного розвитку закладів стає стратегічна організація маркетингової активності, що базується на синергії креативних рішень та технологічних інновацій.

Актуальність дослідження підсилюється потребою у створенні комплексної ціннісної пропозиції, де гастрономічна якість і сервіс доповнюються позитивним емоційним досвідом, що формує лояльність до бренду. В епоху глобалізації та миттєвого вибору через соціальні мережі, ресторани змушені шукати нові шляхи утримання клієнтської уваги та побудови довірчих відносин. Крім того, зростаючий запит суспільства на екологічність і соціальну відповідальність вимагає інтеграції етичних цінностей у маркетингові стратегії. Це зумовлює

високу наукову та практичну цінність вивчення інструментарію та типології маркетингових кампаній у ресторанній індустрії.

Сучасна маркетингова стратегія ресторану виступає не лише інструментом комунікації, а й складним управлінським модулем, що забезпечує унікальність пропозиції та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Пріоритетним завданням стає гармонізація класичного сервісу з інноваційними методами персоналізації, управлінням онлайн-репутацією та цифровими програмами лояльності. В контексті економічного відновлення України та необхідності антикризового регулювання галузі, дослідження адаптивних стратегій маркетингу набуває особливого теоретичного та прикладного значення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства ресторанного бізнесу як базису зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні основи маркетингових стратегій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ресторану;
- дослідити специфіку формування комплексу маркетингу у ресторанному господарстві;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку ресторанних послуг та трансформацію стратегічних підходів у галузі;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності та маркетингового середовища конкретного ресторанного підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності та ефективність поточної маркетингової стратегії об’єкта дослідження;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності та розробити модель впровадження інноваційних рішень для зміцнення ринкових позицій закладу.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процеси стратегічного маркетингового управління підприємством ресторанного бізнесу.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до формування маркетингових стратегій як основи забезпечення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи пізнання: системний підхід, аналіз і синтез (для вивчення теоретичного базису стратегічного менеджменту), порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок (для визначення конкурентних позицій), графічний метод та розрахунково-аналітичний метод (для оцінки фінансово-економічних результатів маркетингової діяльності).

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, статистичні дані галузевих аналітичних звітів, законодавчі акти України, матеріали профільних видань, а також внутрішня управлінська та фінансова звітність досліджуваного ресторанного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ресторану

Сьогодні ресторанний бізнес працює в умовах жорсткої конкуренції, коли запити клієнтів змінюються миттєво, а цифрові технології стали основою будь-якої комунікації. Старі методи реклами вже не дають бажаного результату, тому для закладів стає критично важливим впроваджувати комплексні маркетингові стратегії. Успіх тепер залежить від того, наскільки вдало підприємство поєднує креативні ідеї, технологічні інновації та чітке планування.

Вибір теми дослідження в кваліфікаційній роботі зумовлений тим, що ресторанам уже мало просто смачно готувати чи швидко обслуговувати. Сучасний гість шукає унікальний емоційний досвід, який і формує його відданість конкретному бренду. В епоху соцмереж, коли вибір робиться за секунди, заклади мають постійно шукати нові способи, щоб утримати увагу аудиторії та побудувати з нею довірчі відносини.

Крім того, дедалі важливішими стають питання екологічності та соціальної відповідальності. Гість звертає увагу не лише на меню, а й на репутацію закладу та його етичні цінності. Це змушує бізнес інтегрувати маркетинг із соціальними проєктами та цифровими інструментами. Саме тому вивчення сучасних маркетингових стратегій у ресторанній сфері має не лише теоретичне, а й велике практичне значення.

Питання конкурентоспроможності ресторанів активно вивчаються багатьма науковцями. У центрі уваги дослідників сьогодні - цифрові комунікації та методи формування лояльності клієнтів. Зокрема, розвиток маркетингу в цій галузі аналізували Н. В. Барвінок та І. М. Поворознюк, проте у їхній роботі [11] недостатньо уваги приділено саме структурі цілісних кампаній. І. В. Сокирник [23]

розглядав стратегічні напрями розвитку, але не надав конкретних цифр для оцінки того, як інновації впливають на вартість бренду. Роль діджитал-технологій вивчали Л. М. Нещадим та Н. І. Ведмідь [33], проте методика розрахунку KPI для таких інструментів все ще потребує уточнення.

Питання цифровізації в сучасних умовах піднімала С. В. Тимчук [44], але залишається незрозумілим, як виміряти ефективність окремих каналів просування. І. В. Тищук та колеги [15] досліджували оптимізацію реклами, проте не запропонували чіткого алгоритму для перевірки результативності кампаній. Цікавим є підхід Л. В. Обілінцевої та А. А. Чалої [16] щодо концепції Slow Food, хоча економічний ефект від її впровадження ще потребує детальних розрахунків.

Глобальні цифрові тренди аналізував K. H. Abdullah [37], а вплив інфлюенсерів на довіру до бренду - R. Gupta [28], хоча тривалість такого ефекту залишається під питанням.

Ю. А. Будна [19] довела важливість програм лояльності, але не запропонувала способу порівняти їх ефективність для різних груп клієнтів.

Використання штучного інтелекту в SMM розглядали B. Rishi та S. Bandyopadhyay [50], проте універсальної моделі оцінки результатів вони не вивели. Також існують дослідження факторів вибору закладу (ціна, швидкість, інтер'єр), як у різних наукових роботах, проте вони рідко пов’язуються з конкретними маркетинговими активностями.

Огляд літератури показує, що хоча досліджень багато, ми все ще не маємо єдиного підходу до оцінки інтегрованих кампаній, які б одночасно поєднували цифровий маркетинг, гейміфікацію та локальні ініціативи. Також бракує методів, які б дозволили точно виміряти, як такі рішення впливають на емоційну відданість клієнтів та сталий розвиток ресторану.

У сучасних реаліях розвиток ресторанної індустрії неможливий без ефективного маркетингу, який сьогодні виконує значно ширшу роль, ніж просто реклама послуг. Маркетингова діяльність закладу тепер спрямована на створення цілісного емоційного досвіду гостя, що дозволяє не лише залучати нову аудиторію, а й перетворювати випадкових відвідувачів на постійних клієнтів.

Через жорстку конкуренцію та постійну зміну смаків споживачів, маркетингові кампанії стають стратегічним інструментом, що формує позитивний імідж ресторану та його переваги на ринку. Саме тому в цій сфері необхідний комплексний підхід: поєднання класичних методів просування з цифровими каналами комунікації, а також використання атмосфери закладу, дизайну інтер'єру та естетичної подачі страв як важливих важелів впливу на емоції відвідувачів.

Головна суть сучасної маркетингової кампанії в ресторані полягає у вдалій комбінації інноваційних цифрових технологій із традиційними практиками. Це дозволяє побудувати єдину систему взаємодії з клієнтом, де головний акцент робиться на персоналізації та емоційній прив'язці людини до закладу. На відміну від багатьох інших галузей, ресторанний бізнес є надзвичайно динамічним, що змушує менеджмент миттєво реагувати на нові тренди, постійно вдосконалювати сервіс та оновлювати продукт, щоб залишатися актуальними для споживача.

Стратегічне завдання маркетингу в ресторанному господарстві сьогодні - це не просто інформування, а створення унікальної емоційної пропозиції. Важливим елементом тут є діджиталізація: використання соцмереж, сервісів онлайн-бронювання та мобільних додатків для постійного зв'язку з клієнтом. Ефективна маркетингова кампанія має генерувати яскраві враження, які формують довіру до бренду. У цьому контексті успіх закладу напряму залежить від креативності, гнучкості управлінських рішень та здатності запропонувати гостю щось нестандартне. Дослідження показують, що, наприклад, для представників покоління Z цифрові канали комунікації є пріоритетними [17], що ще раз підтверджує важливість діджитал-трансформації.

Отже, маркетинг у ресторанній сфері - це багатогранний процес, що об'єднує аналіз ринку, творчість та інтеграцію різних каналів зв'язку. Його фінальна мета полягає у побудові довгострокової лояльності через стійкі емоційні зв'язки, що зрештою забезпечує закладу стабільні конкурентні позиції. Тільки завдяки поєднанню традицій, цифровізації та розумінню психології споживача можна досягти максимальної результативності. Реалізація такого комплексного підходу

передбачає чітку послідовність етапів, які відображають стратегію розвитку закладу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи комплексний підходу до маркетингу в ресторанному бізнесі*

**Джерело: сформовано автором*

Представлена схема демонструє, що маркетингова активність ресторану - це цілісна система, яка послідовно проходить через аналітичний, стратегічний та контрольний етапи. Такий системний підхід дозволяє закладу зміцнити свої позиції на ринку та налагодити довготривалий зв'язок із клієнтами. При цьому

базовим інструментом для досягнення фінансового успіху та отримання прибутку залишається грамотна реалізація класичної моделі 4P [43].

У сучасному маркетинговому інструментарії домінуючу роль відіграє Digital-маркетинг, який забезпечує ресторанам можливість глибшої та персоналізованої взаємодії з гостями [14]. Різноманітні цифрові рішення сьогодні безпосередньо впливають на споживчий вибір та поведінку аудиторії [24]. Зокрема, соціальні мережі стали ключовим каналом просування, оскільки дозволяють візуалізувати концепцію закладу, демонструвати меню та створювати контент, що викликає емоційний відгук. Таргетована реклама допомагає точно охопити цільові групи за географічними, віковими та інтересними характеристиками.

Окрему увагу варто приділити Influence-маркетингу. Співпраця з блогерами та лідерами думок сьогодні є одним із найефективніших засобів формування довіри, адже їхні рекомендації сприймаються підписниками як надійні поради [25]. Такий підхід суттєво трансформує сприйняття бренду та стимулює клієнтів до першого візиту [38]. Також не втрачає актуальності контент-маркетинг (фуд-фотографія, відеобекстейджі з кухні, сторітелінг), який разом із впровадженням цифрових меню значно осучаснює сервіс [46].

Окрім онлайн-інструментів, важливе місце посідає локальний маркетинг. Партнерство з готелями, бізнес-центрами та культурними хабами дозволяє залучати нові клієнтські сегменти. Проте успіх у цьому напрямі вимагає глибокого розуміння місцевого ринку та постійної адаптації стратегії під запити локальної спільноти [15]. Для закладів високого рівня фундаментальним інструментом залишається власний веб-сайт, який є «цифровим обличчям» ресторану [22].

Активно розвивається і гейміфікація: впровадження мобільних додатків, накопичувальних систем бонусів та інтерактивних квестів. Це створює додаткову цінність для гостя, підвищуючи ймовірність того, що він обере саме цей заклад серед конкурентів [22]. Для кращої наочності основні маркетингові інструменти, що поєднують традиційні та цифрові підходи, систематизовано у таблиці 1.1.

Отже, аналіз показує, що хоча цифрові канали є визначальними для створення емоційного зв’язку та швидкого реагування на ринкові зміни, максимальний ефект

досягається лише через комплексне використання всіх інструментів. Раціональне поєднання онлайн і офлайн методів формує цілісну стратегію комунікації та зміцнює лояльність клієнтів. При цьому критично важливо, щоб обрані інструменти та платформи соціальних мереж чітко відповідали стратегічним цілям компанії [49].

Таблиця 1.1.

Характеристика ключових засобів маркетингового впливу на споживчу поведінку в ресторанному господарстві*

Маркетинговий інструмент	Функціональне спрямування та механізм реалізації	Прогнозний вплив на конкурентоспроможність закладу
SMM (Social Media Marketing)	Візуалізація концепції та інтер'єру, інтерактивна взаємодія з підписниками, трансляція цінностей бренду.	Зміцнення впізнаваності бренду та формування стійкої емоційної прив'язаності клієнтів.
Таргетована реклама	Сегментація аудиторії за геолокацією, демографічними ознаками та інтересами.	Пряме стимулювання збуту, зростання конверсії в бронювання та оптимізація рекламного бюджету.
Influence-маркетинг	Використання соціального капіталу лідерів думок (блогерів) для поширення нативної реклами.	Трансформація лояльності блогера в довіру до закладу, охоплення нових ринкових ніш.
Контент-маркетинг	Виробництво якісного медіа-продукту: фуд-зйомка, «залаштунки» кухні, експертні інтерв'ю та сторітелінг.	Капіталізація бренду через створення унікального іміджу та естетичного досвіду споживача.
Локальний маркетинг (LSM)	Колаборації з суміжним бізнесом (готелі, БЦ), участь у муніципальних заходах, робота з локальною спільнотою.	Захоплення мікроринку, залучення транзитних потоків та розвиток сусідської лояльності.
Гейміфікація та програми лояльності	Інтеграція ігрових механік у мобільні застосунки, квести, накопичувальні бонусні системи.	Максимізація LTV (життєвого циклу клієнта), стимулювання крос-продажів та повторних візитів.

**Джерело: сформовано автором на основі [28, 42]*

Класифікація маркетингових кампаній у ресторанному господарстві вирізняється значною різноманітністю та адаптивністю. Провідне місце серед них посідають сезонні та подієві кампанії, які створюють додаткову цінність для споживача в конкретні часові проміжки. Впровадження спеціальних меню до загальнодержавних чи релігійних свят (Різдво, Великдень, День закоханих), а також запуск сезонних пропозицій формують емоційний стимул для візиту. Організація гастрономічних заходів, таких як «фестивалі локальних продуктів», дозволяє не лише підтримати місцевих фермерів, а й збагатити споживчий досвід гостя, підкреслюючи соціальну відповідальність закладу та його зв'язок із громадою [26].

Окремим стратегічним видом є запускові та іміджеві кампанії, що супроводжують відкриття нових об'єктів, презентацію оновленого меню або проведення ребрендингу. Основна мета таких заходів полягає у генеруванні первинного попиту, максимізації впізнаваності бренду та швидкому залученні цільових сегментів. Успішна реалізація цих кампаній вимагає інтегрованого використання медіаресурсів: від традиційних каналів до сучасних цифрових платформ, що забезпечує масштабне інформаційне охоплення.

Ефективність маркетингової активності в цьому контексті критично залежить від креативності подачі унікальної ціннісної пропозиції. Створення яскравих візуальних образів, що викликають емоційний резонанс, сприяє закріпленню позитивних асоціацій із брендом у свідомості потенційних клієнтів. Таким чином, широка типологія маркетингових кампаній дозволяє ресторанним підприємствам гнучко підлаштовувати свої комунікації під поточні потреби ринку та специфіку аудиторії (табл. 1.2).

Особливої уваги в сучасних стратегіях заслуговує робота з постійними відвідувачами. Головним завданням тут є не лише утримання клієнта, а й його трансформація в «амбасадора бренду». Такі лояльні споживачі, маючи високий рівень задоволеності, стають джерелом органічного просування закладу у своєму соціальному середовищі (ефект «сарафанного радіо»).

Таблиця 1.2.

Класифікація видів маркетингової активності підприємств ресторанного бізнесу*

Різновид кампанії	Стратегічна мета діяльності	Ключові механізми та інструменти впровадження
Подієві та сезонні (Event-based)	Активізація споживчого попиту в межах конкретних часових циклів або святкових дат.	Розробка авторських сезонних карт страв, проведення тематичних івентів, колаборації з місцевими фермерами.
Запускові та презентаційні	Генерування первинного споживчого інтересу та вихід на ринок (або репозиціонування).	Синергія медійного охоплення: поєднання традиційних PR-інструментів із масштабними Digital-активностями.
Програми лояльності та CRM-кампанії	Підвищення показника LTV (життєвого циклу клієнта) та формування пулу «адвокатів бренду».	Глибока персоналізація сервісу, впровадження багаторівневих бонусних систем, управління емоційним досвідом.
Соціально-етичні та репутаційні	Капіталізація бренду через створення позитивного суспільного резонансу та довіри.	Реалізація принципів Zero Waste, участь у благодійних ініціативах, відкритість та прозорість бізнес-процесів.

**Джерело: сформовано автором на основі [27, 35]*

Це забезпечує природне зростання популярності ресторану та зміцнює його імідж без додаткових рекламних витрат. Для реалізації таких цілей доцільно використовувати персоналізовані системи заохочень та інструменти емоційного маркетингу, що стимулюють повторні візити.

Паралельно з цим, у секторі HoReCa посилюється роль соціально орієнтованих ініціатив. Сьогодні клієнт оцінює ресторан не лише через призму якості страв, а й через його ставлення до довкілля та громади. Впровадження концепцій сталого розвитку та відповідального споживання стає потужним інструментом диференціації. Такі кампанії допомагають залучити сегмент свідомих споживачів, для яких етичність бізнесу є вирішальним фактором при виборі закладу.

Загалом, маркетингова діяльність у ресторанному бізнесі - це багатовимірна система стратегій. Вона охоплює одночасну роботу над залученням нових гостей, утриманням лояльної аудиторії та розбудовою позитивної суспільної репутації. Синергія цих підходів дозволяє закладу сформувати стійкі конкурентні переваги на динамічному ринку.

Проте успішна реалізація маркетингових планів неможлива без об’єктивної оцінки їхньої результативності. Для визначення стратегічних перспектив у роботі було проведено SWOT-аналіз маркетингової діяльності ресторанного підприємства. У таблиці 1.3. представлено результати експертного оцінювання ключових чинників впливу. До проведення оцінки було залучено п’ятьох профільних фахівців, які використовували 5-бальну шкалу (де 1 - мінімальна значущість чинника, а 5 - його визначальний вплив).

Кількісна оцінка параметрів SWOT-матриці дозволяє зробити висновок, що на сучасному етапі розвиток ресторанного бізнесу базується на використанні внутрішніх конкурентних переваг, таких як унікальність концептуального рішення та високі стандарти обслуговування. Високі бали (4,8) підтверджують, що саме ці фактори є фундаментом для формування клієнтської лояльності.

Водночас критичного значення набувають зовнішні можливості, зокрема співпраця з інфлюенсерами (максимальний бал 5,0). Це свідчить про те, що експерти вбачають у соціальних комунікаціях основний драйвер зростання. Проте потенційні загрози, насамперед висока ринкова конкуренція та зростання витрат на сировинну базу, вимагають від менеджменту розробки превентивних стратегій.

Серед слабких сторін найбільш відчутною проблемою є недостатня онлайн-присутність (4,6) та обмеженість маркетингових бюджетів. Це вказує на необхідність перегляду фінансової політики закладу в бік оптимізації витрат на користь діджитал-інструментів, що мають вищий рівень окупності в умовах сучасного ринку.

Таблиця 1.3.

Матриця кількісної оцінки стратегічних параметрів маркетингового середовища закладу*

Стратегічна група (SWOT)	Аналізований фактор (елемент)	E1	E2	E3	E4	E5	Сер. бал
Сильні сторони (S)	Ексклюзивність та автентичність концепції	5	5	4	5	5	4,8
	Високий рівень сервісної політики	5	4	5	5	5	4,8
	Капіталізація та впізнаваність бренду	4	5	4	5	4	4,4
	Стратегічно вигідна локація (центр міста)	4	4	5	4	4	4,2
	Сформована база лояльних відвідувачів	5	4	4	5	4	4,4
Слабкі сторони (W)	Дефіцит бюджетних асигнувань на маркетинг	4	5	4	4	5	4,4
	Недостатня активність у цифровому просторі	5	4	5	5	4	4,6
	Низька ефективність CRM та персоналізації	4	4	5	4	5	4,4
	Відсутність штатного спеціаліста з контенту	5	4	4	4	5	4,4
Можливості (O)	Попит на автентичність та локальний продукт	5	5	5	4	5	4,8
	Діджиталізація та автоматизація маркетингу	5	4	5	5	5	4,8
	Розвиток внутрішнього туристичного ринку	4	4	5	4	5	4,4
	Колаборації з лідерами думок та блогерами	5	5	5	5	5	5
Загрози (T)	Агресивне конкурентне середовище на ринку	5	5	5	5	5	5
	Волатильність споживчих преференцій	4	5	5	4	5	4,6
	Макроекономічна нестабільність	5	4	5	5	5	4,8
	Інфляційні процеси та зростання собівартості	5	5	4	5	5	4,8

**Джерело: с формовано автором на основі [32, 41, 45]*

У ході дослідження в кваліфікаційній роботі було проаналізовано та систематизовано найбільш результативні стратегії організації маркетингових кампаній у ресторанній індустрії. Встановлено, що в умовах агресивного

ринкового суперництва та мінливості клієнтських запитів маркетингова активність стає базовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та фундаментом для стабільного зростання закладу.

Специфіка ресторанного маркетингу сьогодні полягає у переході від продажу простої послуги до створення комплексного споживчого досвіду, що реалізується через інтеграцію традиційних методів просування із сучасними Digital-інструментами.

Варто зазначити, що найбільш ефективними засобами взаємодії з аудиторією є соціальні мережі, таргетована реклама, партнерства з лідерами думок та механіки гейміфікації. Ці інструменти дозволяють не лише підтримувати постійний діалог із гостями, а й оперативно реагувати на їхні потреби.

Доведено, що успіх маркетингової кампанії визначається не тільки рівнем креативу, а й етичністю комунікації, її відповідністю культурним цінностям та очікуванням цільових груп.

Маркетингові кампанії формують унікальну ціннісну пропозицію ресторану, транслюючи його концепцію та сприяючи побудові довгострокової лояльності.

Таким чином, ключовими чинниками сталого розвитку підприємства у сфері HoReCa є системність управління маркетингом, соціальна відповідальність бізнесу та гнучкість стратегічного планування.

На завершення варто підкреслити, що для підтримки високої результативності закладу необхідно впроваджувати постійний моніторинг ефективності вжитих заходів. Аналіз поведінкових реакцій споживачів дає змогу вчасно коригувати маркетинговий курс.

Інвестиції у створення якісного контенту та розвиток стратегічних партнерств підсилюють дію рекламних активностей, що у комплексі дозволяє сформувати непохитну конкурентну перевагу та забезпечити високу репутацію ресторану на ринку.

1.2. Базові елементи комплексу маркетингу у системі стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу

У контексті глобальної диджиталізації стратегічне значення для формування інноваційного маркетингового комплексу в ресторанах мають такі елементи:

- впровадження штучного інтелекту (AI). ШІ виступає фундаментом для глибокої персоналізації маркетингових стратегій, предиктивного моделювання попиту та автоматизації клієнтського сервісу. Інтеграція голосових асистентів та інтелектуальних чат-ботів дозволяє оптимізувати комунікаційні процеси та підвищити швидкість обробки запитів;
- голосові технології. Інтеграція з платформами Google Assistant, Amazon Alexa та Apple Siri спрощує клієнтський шлях, дозволяючи здійснювати пошук закладу, бронювання столиків та замовлення страв за допомогою голосових команд;
- технології імерсивності (VR/AR). Використання доповненої та віртуальної реальності дозволяє візуалізувати меню у 3D-форматі, проводити інтерактивні віртуальні екскурсії локаціями закладу та інтегрувати ігрові механіки, що суттєво підвищує рівень залученості цільової аудиторії;
- блокчейн-технології в маркетингу. Забезпечують безпрецедентний рівень прозорості програм лояльності та дозволяють верифікувати ланцюги постачання продуктів, що сприяє зростанню довіри до бренду та підтвердженню якості інгредієнтів;
- виробництво інтерактивного контенту. Сторітелінг, стрімінг, відеоогляди та інтерактивна взаємодія в соціальних мережах формують емоційну прив’язаність до бренду та стимулюють довгострокову лояльність;
- цифрова підтримка концепції сталого розвитку. Використання диджитал-платформ для популяризації екологічних ініціатив - від мінімізації харчових відходів до підтримки локальних фермерських господарств - відповідає сучасним запитам свідомого споживання.

Варто відзначити, що імплементація цифрового маркетингу докорінно трансформує традиційну модель 4P. Це проявляється через персоналізацію продуктової пропозиції (меню), перехід до стратегій динамічного ціноутворення, диверсифікацію каналів дистрибуції та перехід до предиктивних комунікаційних моделей. Системне використання штучного інтелекту, CRM-систем, гейміфікації та інтерактивного контенту є критично необхідним для підвищення операційної ефективності та забезпечення стійких конкурентних переваг ресторанного бізнесу. Підприємства, які демонструють високу технологічну адаптивність та інтегрують інноваційні цифрові рішення у свій маркетинговий комплекс, отримують суттєвий потенціал для масштабування та сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.



Рис. 1.2. Інструменти формування інноваційного маркетингового комплексу в ресторанному господарстві*

**Джерело: сформовано автором на основі [31, 39, 48]*

Рентабельність сучасного ресторанного закладу є деривативом не лише гастрономічної концепції чи локаційної переваги, а насамперед комплексної системи стратегічного менеджменту. Вона передбачає синхронізацію людського капіталу, операційних алгоритмів та фінансової структури. У сегменті HoReCa якісний менеджмент виступає базовою детермінантою конкурентоспроможності, що трансформує звичайне підприємство у лідера ринку (рис.1.2):

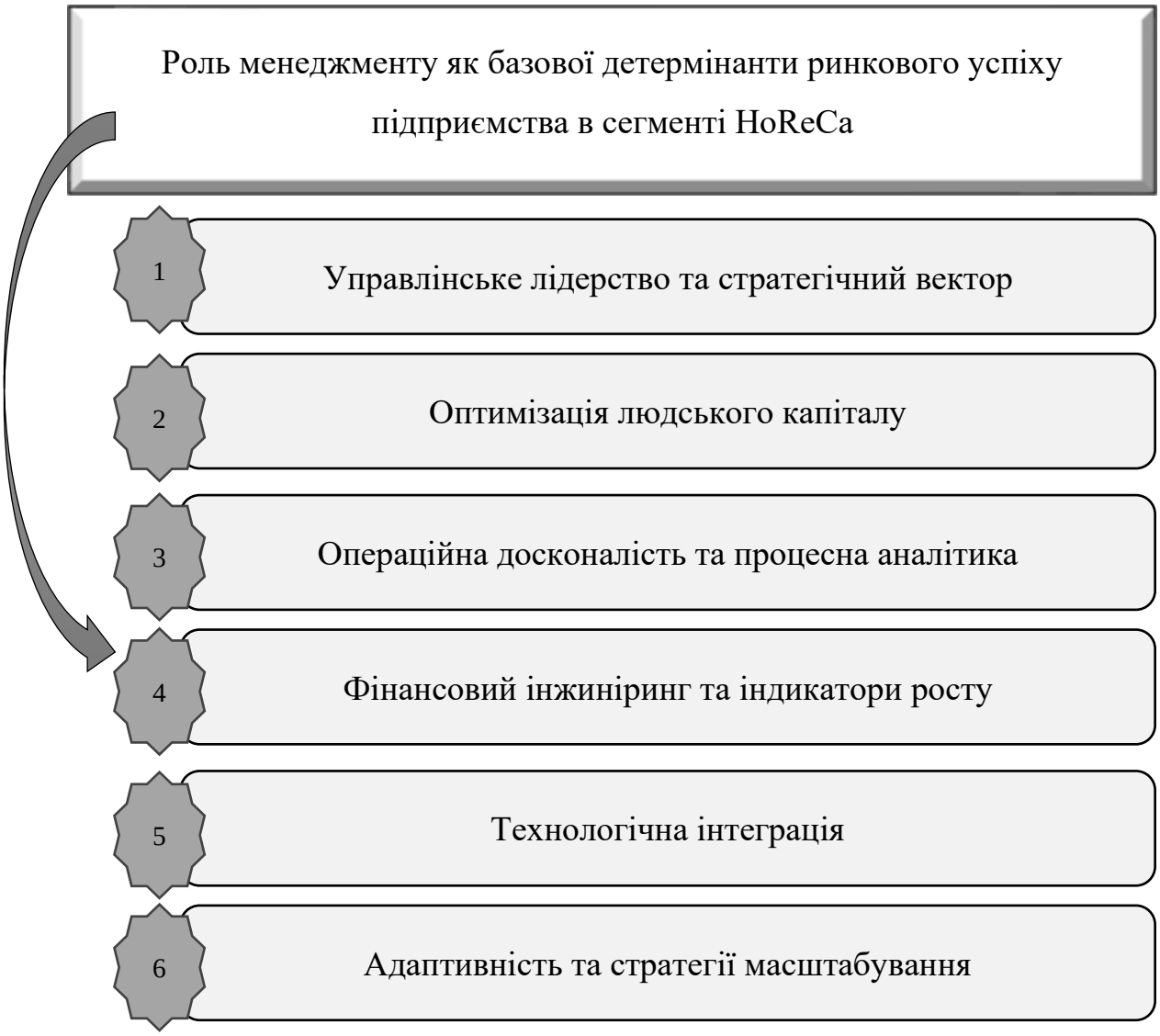


Рис. 1.2. Роль менеджменту як базової детермінанти ринкового успіху підприємства в сегменті HoReCa*

**Джерело: сформовано автором на основі [25, 39, 44]*

1. Управлінське лідерство та стратегічний вектор. Керівник ресторану інтегрує процеси Front-of-house та Back-of-house, забезпечуючи паритет між клієнтоорієнтованістю та маржинальністю.

2. Оптимізація людського капіталу. Ефективність сервісу безпосередньо залежить від якості та мотивації персоналу, а саме модернізованого HR-циклу, екосистеми навчання, впровадження програм адаптації та крос-функціонального навчання для підвищення гнучкості команди.

3. Операційна досконаліть та процесна аналітика. Системність щоденних процесів формує базис позитивної юніт-економіки через управління ланцюгами постачання, контроль фуд-косту, протоколи FIFO, автоматизацію складського обліку в POS-системах та мінімізацію втрат.

4. Фінансовий інжиніринг та індикатори росту. Моніторинг Prime Cost, сукупний контроль витрат на сировину та оплату праці, поєднання методів конкурентного аналізу та психологічних аспектів сприйняття ціни, моніторинг глибини чека, вартості залучення клієнта та інтенсивності товарних потоків.

5. Технологічна інтеграція.

Цифровізація охоплює всі рівні управління, а саме POS-платформи, CRM-рішення та автоматизацію кухні.

6. Адаптивність та стратегії масштабування. Сталий розвиток вимагає застосування Menu Engineering (матриці маржинальності та популярності). Пріоритетними стають принципи сталого розвитку (ESG, Zero Waste) та маркетингова гейміфікація, що створюють додаткову цінність для бренду.

Сучасна модель управління рестораном базується на відмові від інтуїтивних рішень на користь науково обґрунтованого менеджменту.

Лише синергія інноваційного інструментарію, високої кваліфікації команди та жорсткого фінансового детермінізму забезпечує підприємству довгострокову життєздатність.

1.3. Міжнародні тренди та особливості вибору стратегій просування на ринку ресторанних послуг

В умовах насиченого ринку індустрії гостинності інтенсифікація конкурентної боротьби актуалізує пошук автентичних механізмів ринкової самоідентифікації закладу. Оскільки споживчий попит характеризується високим ступенем гетерогенності, результативна маркетингова стратегія має ґрунтуватися на принципах мультиканальності та диверсифікації комунікативних впливів.

Сучасна парадигма просування ресторану передбачає інтеграцію як конвенційних методів, так і нетривіальних інноваційних форматів взаємодії з цільовими аудиторіями.

Традиційні канали комунікації формують базис маркетингової активності [48], до якого аудиторія виявляє найвищий рівень звикання та довіри. Їхня структура охоплює:

- класичний медіа-мікс, тобто трансляцію рекламних повідомлень через ТБ, радіо, періодику та стандартизовані Digital-канали (банерна реклама, SEO);
- директ-поліграфію через використання друкованих носіїв (меню-холдери, буклети, каталоги);
- мерчандайзинг у точках сервісу, тобто оптимізацію POS-матеріалів (брендування вхідних груп, касових зон та стійок) [12];
- sales promotion, а саме заходи зі стимулювання збуту через цінову дисконтизацію та івент-активності (розіграші, лотереї) [22];
- корпоративний PR та формування сприятливого іміджу через участь у соціальних ініціативах, професійних подіях та благодійних проєктах [31].

Еволюційні зміни у споживчій поведінці зумовили розвиток індивідуальних та креативних форм маркетингу, що апелюють до емоційного інтелекту та використовують ефект неочікуваності. Сучасні підходи до просування інтегрують складні механіки впливу:

Варто окремо виділити партизанські та ембієнт-технології. Це впровадження рекламного контенту в навколишнє середовище, використання тизерних кампаній для створення «інформаційного вакууму» та інтриги. Також пряму інтерактивну взаємодію здійснює телемаркетинг, персоналізовані мобільні сервіси та Buzz-маркетинг (генерування вірального контенту та управління чутками) [21].

Особливого значення набуває сенсорна та технологічна імплементація в простір закладу, що спрямована на формування імерсивного клієнтського досвіду, а саме використання аромамаркетингу для маніпуляції апетитними тригерами та аудіомаркетингу для створення відповідного психоакустичного середовища закладу.

Одним із сучасних напрямів маркетингу щодо підвищення ефективності діяльності закладу є інноваційний Digital-інструментарій, тобто залучення аудиторії через ігрові механіки, подкастинг та нестандартні цифрові формати.

Формування цілісної маркетингової екосистеми, що поєднує стабільність традиційних методів із гнучкістю інноваційних рішень, дозволяє ресторанному бізнесу не лише диференціюватися на фоні конкурентів, а й забезпечити сталу емоційну лояльність споживачів.

Сьогодні ресторани все частіше відходять від звичної реклами на користь нестандартних методів впливу на клієнта прямо у закладі. Особлива увага приділяється відчуттям гостя: через приємні запахи, фонову музику та креативне оформлення залу й вітрин.

У цифровому середовищі заклади використовують ігрові додатки, подкасти та персоналізовану онлайн-рекламу. Важливо розуміти, що світ маркетингу дуже мінливий: те, що сьогодні здається новинкою, завтра стає звичною нормою для всіх.

Для того щоб ресторан став більш впізнаваним та успішним, варто використовувати такі інструменти (рис. 1.3.):

- оновлення концепції та перегляд позиціювання бренду та створення вигідних програм лояльності для гостей;

- поєднання медіа-каналів та спільне використання звичайної реклами з активним просуванням у Instagram, TikTok та співпрацею з відомими блогерами;

- сучасні рекламні матеріал, а саме встановлення цифрових екранів, інтерактивних меню та яскравих банерів, що підкреслюють стиль закладу;

- візуальний образ через створення унікального логотипа та залучення відомих особистостей для реклами, що підвищує рівень довіри споживачів.

Одним із найважливіших напрямів розвитку є діджиталізація. Власні мобільні додатки дозволяють клієнтам швидко замовляти їжу, а закладам - «прив'язувати» гостя через систему бонусів, ігрових завдань та персональних знижок.



Рис. 1.3. Система інноваційних інструментів просування в стратегії розвитку підприємства HoReCa*

**Джерело: сформовано автором на основі [52, 54]*

Також значно впливовим є правильний вибір інструментів, тому що для успіху ресторану критично важливо точно вибрати спосіб спілкування зі своєю цільовою аудиторією. Перехід до креативу в сучасних умовах господарювання, є фундаментальним маркетинговий елементом, оскільки звичайна реклама (ТБ, листівки) працює все гірше, заклади змушені використовувати психологічні методи та нові технології, щоб зацікавити гостя.

Варто ще виокремити такі методи як «сила комплексної дії» (одночасне використання інновацій та сучасного оформлення залу дає закладу суттєву перевагу над конкурентами та «інформаційне перенасичення» (велика кількість реклами навколо створює «шум», через який клієнту важко помітити конкретний бренд). Тому ресторатори мають діяти дуже зважено, щоб їхнє повідомлення було почутим, а не викликало роздратування.

Реалізація маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі - це насамперед практична робота, успіх якої залежить від правильного вибору рекламних інструментів та швидкості їх впровадження. Для розуміння того, як це працює на практиці, варто розглянути досвід успішних компаній, які ефективно діють у різних ринкових умовах.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СМАКОТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його мікро- і макросередовища

Ресторан «Смакота» є популярний представником ресторанної індустрії міста Чернівці, що має сталу репутацію та багаторічний досвід роботи в даній галузі.

Ресторан позиціонує себе як багатопрофільний заклад, що спеціалізується на національній та європейській кухнях. Асортиментна політика ТОВ «Смакота» включає: широкий вибір страв різного ступеня складності (від базових до складних кулінарних виробів); авторські та фірмові позиції, що готуються за індивідуальними замовленнями; спеціалізовані дієтичні карти та дитяче меню, розроблене з урахуванням сучасних стандартів нутриціології.

Окрім гастрономічних послуг, вагомим напрямом діяльності закладу є організація культурного дозвілля для гостей, що дозволяє формувати комплексний продукт у сфері відпочинку.

Система сервісу в ресторані «Смакота» базується на професійному обслуговуванні офіціантами. Залежно від специфіки заходу та завантаженості залу застосовуються дві основні форми праці:

- індивідуальна форма. Вона полягає в закріпленні за кожним офіціантом певної зони (сектору столів), де він несе персональну відповідальність за повний цикл сервісу;
- бригадна форма, що використовується переважно під час обслуговування масових заходів (банкетів, урочистих прийомів). У цьому випадку обов’язки розподіляються між членами групи: зустріч гостей, прийом замовлення, презентація та подача страв, що дозволяє підвищити швидкість і якість сервісу.

Фінальним етапом комунікації з клієнтом є розрахунок, який здійснюється після завершення обслуговування. Ресторан «Смакота» підтримує два варіанти оплати: безпосередній готівковий та безготівковий (за допомогою банківських терміналів або переказів), що відповідає сучасним вимогам споживчого ринку.

В основу організації циклу харчування (сніданки, обіди та вечері) у ресторані «Смакота» покладено мультиформатний підхід. Залежно від потреб гостя та специфіки замовлення, використовуються такі класичні методи, як «а ля карт», «а парт» та «табльдот», а для масового обслуговування - «шведська лінія» та буфетний сервіс. Таке різноманіття дозволяє закладу гнучко адаптуватися до запитів різних цільових груп.

Особлива увага в ресторані «Смакота» приділяється концепції активного сервісу. Сучасний офіціант розглядається не просто як технічний виконавець, а як професійний консультант, здатний здійснювати ефективні крос-продажі. Вміння персоналу грамотно рекомендувати фірмові позиції чи напої є вагомим чинником зростання середнього чека та прибутковості ресторану. При цьому гості сприймають такі поради як прояв індивідуальної турботи, що зміцнює емоційний зв'язок із брендом. Основна стратегія менеджменту в цьому напрямі - підготовка фахівців, які досконало знають продукт та володіють техніками психологічного впливу.

Технологічний процес обслуговування в залі регламентований і включає наступні стадії (рис. 2.1.):

- host-сервіс, а саме зустріч гостя та супровід до зони посадки;
- комунікація та замовлення, тобто консультування щодо меню та фіксація вибору;
- взаємодія з Back-house на основі передачі замовлення на виконання в кухонні підрозділи;
- сервірування та своєчасна презентація та подача замовлених страв і напоїв;
- розрахункові операції, тобто завершення візиту та проведення оплати.
- HR-менеджмент, а саме відбір та професійна адаптація

Система управління персоналом в ресторані «Смакота» базується на принципах безперервного навчання. Нові кадри проходять обов'язковий етап асистування (робота помічником офіціанта), що дозволяє вивчити внутрішню кухню закладу під менторством досвідчених працівників. Рішення про допуск до самостійної роботи приймається адміністратором лише за результатами комплексного оцінювання.



Рис. 2.1. Цикл сервісного обслуговування та послідовність операційних стадій в ресторані «Смакота»*

**Джерело: сформовано автором*

Кваліфікаційний іспит для персоналу охоплює перевірку компетенцій у таких сферах:

- детальна рецептура страв та склад барної продукції;
- етикет та протоколи обслуговування різних категорій гостей;

- комунікативні навички та методи превенції конфліктів.

Така підготовка гарантує, що офіціант зможе не лише якісно надати послугу, а й передбачити очікування клієнта, формуючи базу лояльних відвідувачів.

Естетика сервісного ресторану «Смакота» формується через гармонійне поєднання інтер'єру, світлового дизайну та фонової музики. Менеджмент закладу розуміє ризики «звикання» аудиторії до однакового контенту, тому використовує стратегію аудіо-диференціації. Регулярне проведення вечорів живої музики та тематичних івентів дозволяє динамічно змінювати атмосферу закладу, створюючи для гостей нові враження та стимулюючи до повторних візитів.

Ефективність функціонування ресторану «Смакота» безпосередньо корелює з раціональною організацією праці на всіх операційних ділянках: складському господарстві, виробничих цехах та торговельних залах. У ресторані «Смакота» базовою моделлю обслуговування є індивідуальна форма організації праці. Згідно з цією моделлю, за кожним офіціантом закріплюється певна зона залу, де він самостійно здійснює повний цикл сервісу:

- приймання та реєстрація замовлення в системі автоматизації;
- трансляція замовлення на виробництво та сервіс-бар через пре-чеки;
- досервірування столів відповідно до специфіки замовлених страв;
- безпосередня подача продукції та проведення фінальних розрахунків.

Ключову роль в управлінні персоналом залу відіграє адміністратор. Його функціонал охоплює координацію робочих процесів, розподіл зон відповідальності та контроль якості сервісу. Важливим елементом управлінського циклу є щоденні інструктажі, які проводить адміністратор за участю шеф-кухаря та керівників допоміжних служб. Під час таких нарад проводиться ретроспективний аналіз роботи попередньої зміни та визначаються пріоритетні завдання на поточний день.

Специфікою маркетингової стратегії ресторану «Смакота» є диференціація рівнів обслуговування, що дозволяє гнучко підходити до ціноутворення: вартість послуги безпосередньо залежить від складності обраного формату сервісу.

У ресторані «Смакота» виокремлюють наступні види ресторанного сервісу:

- формат «шведської лінії» за індивідуальним запитом, передбачає самообслуговування клієнтів із можливістю консультації або допомоги кухарів, які знаходяться за лінією видачі;
- класичний тарілочний сервіс. Це найбільш поширений метод, при якому офіціанти здійснюють подачу вже оформлених порційних страв безпосередньо з кухні до столу;
- сімейне обслуговування, що передбачає подачу страв у загальному посуді на центр столу для подальшого самостійного порціонування гостями, за винятком основних гарячих позицій, які може презентувати офіціант;
- «Срібний сервіс» - це метод, при якому офіціант порціонує страву з багатопорційного блюда в тарілку гостя безпосередньо біля столу, забезпечуючи високий рівень індивідуальної уваги;
- преміальний сервіс - найвищий рівень обслуговування, що включає елементи кулінарного шоу (фламбування, траншування або фінальне приготування страви) на спеціальному пересувному візку (геридоні) поруч із клієнтом.

Така варіативність методів обслуговування дозволяє закладам мережі «Смакота» задовольняти потреби як прихильників демократичного формату, так і вибагливих клієнтів, що очікують на ексклюзивний сервіс.

Виробнича логістика кухонного підрозділу ТОВ «Смакота» базується на забезпеченні безперервного циклу термічної обробки продуктів, що охоплює два ключові напрями: низькотемпературне зберігання сировини в спеціалізованому холодильному та морозильному обладнанні, а також теплову кулінарну обробку для приготування готових страв.

Для оптимізації робочого простору приміщення кухні піддано чіткому функціональному зонуванню. Структура кухонного департаменту підприємства представлена двома основними типами цехів:

- заготівельний цех - призначений для первинної механічної та технологічної обробки сировини. Він диференційований на м’ясну, рибну

та овочеву ділянки, що дозволяє дотримуватися санітарно-гігієнічних вимог щодо розділення потоків продуктів;

- доготовчий цех - спеціалізується на безпосередньому виготовленні страв. Зонування цього підрозділу організоване за технологічними лініями: приготування холодних закусок і салатів, перших страв, основних гарячих страв, а також десертів і кондитерських виробів.

Система управління персоналом на кухні характеризується чіткою ієрархічністю. Очолює виробничий процес шеф-кухар, який несе повну відповідальність за якість продукції та дотримання технологічних карт. До складу підпорядкованого персоналу входять (рис.2.2.): су-шеф (заступник), лінійні кухарі та їхні помічники, а також технічний персонал (мийники кухонного та столового інвентарю, прибиральники виробничих приміщень). Су-шеф наділений повноваженнями здійснювати повне оперативне керівництво кухнею в період відсутності керівника.

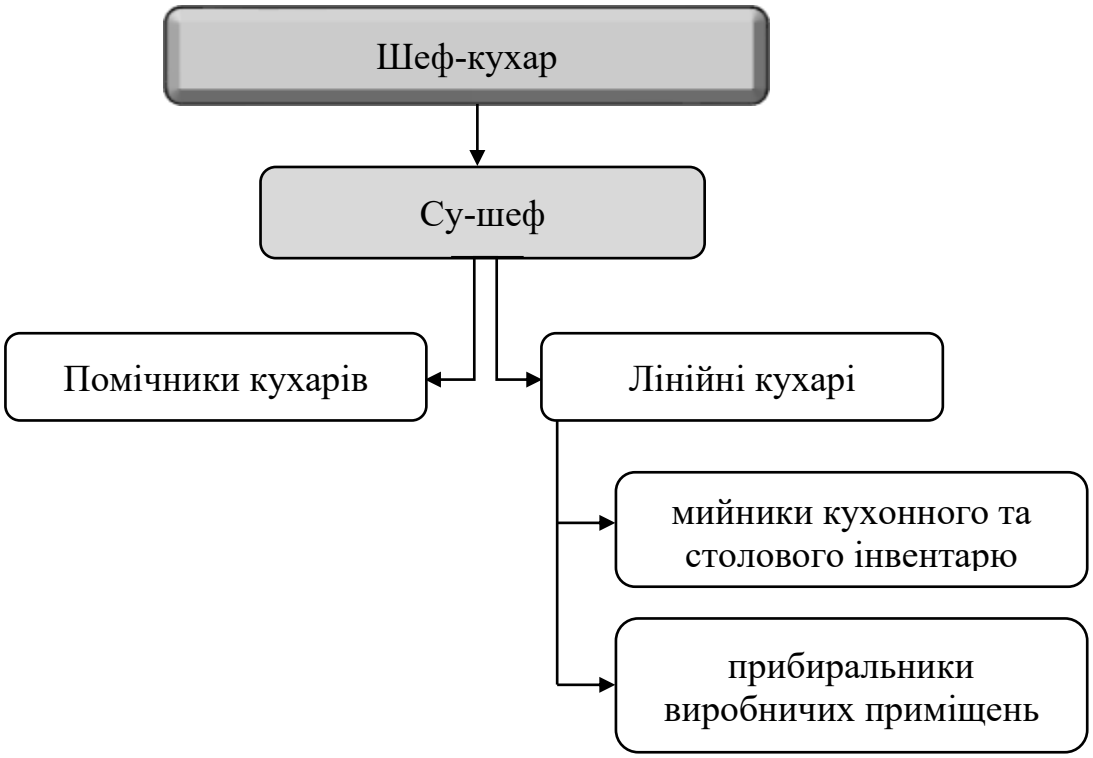


Рис. 2.2. Схема функціонального підпорядкування виробничого штату ресторану «Смакота»*

**Джерело: систематизовано автором*

Особливістю кадрового складу ресторану «Смакота» є наявність вузькоспеціалізованих фахівців, що зумовлено специфікою меню закладу. До них належать кондитери, майстри з виготовлення крафтового морозива та фахівці з обробки морепродуктів, що підкреслює високий технологічний рівень закладу та орієнтацію на преміальні сегменти ринку.

В ресторані «Смакота» впроваджено систему періодичної атестації персоналу, в основу якої покладено концепцію інвестування в людський капітал. Методологія оцінювання базується на чотирьох фундаментальних принципах ефективного менеджменту, що адаптовані до специфіки ресторанного бізнесу:

1. Стратегічні зобов'язання, а саме готовність керівництва інвестувати ресурси в розвиток кадрового потенціалу задля реалізації довгострокових місій організації.
2. Прогностичне планування, тобто розробка індивідуальних та командних траєкторій розвитку компетенцій працівників, що безпосередньо корелюють із бізнес-цілями закладу.
3. Операційна реалізація через впровадження системних програм професійного вдосконалення, спрямованих на практичне засвоєння навичок, необхідних для підвищення ефективності бізнес-процесів.
4. Моніторинг та оцінювання результатів за допомогою аналізу ефективності навчання та корекція професійного розвитку співробітників з метою їх просування до вищих кваліфікаційних рівнів та корпоративних цінностей.

Зазначені принципи інтегровані в систему індикаторів оцінювання, що виступають основою для проведення регулярного внутрішнього аудиту політики управління людськими ресурсами (HR-політики). Основним інструментом оцінювання є розширене інтерв'ювання, яке дозволяє виявити ступінь відповідності реальних операційних практик закладу декларованим корпоративним стандартам.

Такий підхід до управління кадрами в ресторані «Смакота» відповідає вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000, що дозволяє виокремити п'ять ключових управлінських імперативів (рис.2.3.):

- імплементація прогресивних принципів загального менеджменту якості;
- застосування процесного підходу до всіх аспектів кадрового адміністрування;
- активне залучення співробітників у процеси прийняття управлінських рішень;
- безперервний професійний розвиток та підвищення кваліфікації штату;
- раціоналізація критеріїв вибору зовнішніх постачальників послуг (наприклад, у сфері аутсорсингу чи професійної підготовки).



Рис. 2.3. Взаємозв'язок ключових принципів менеджменту якості персоналу в ТОВ «Смакота»

**Джерело: систематизовано автором на основі [25]*

Методологія оцінювання ключових фахівців у ТОВ «Смакота» базується на врахуванні специфічних особливостей кадрового менеджменту в індустрії гостинності. Сучасна парадигма роботи з персоналом у закладі характеризується такими аспектами:

- капіталізація людських ресурсів. Спостерігається зростання цінності висококваліфікованих кадрів, що стимулює розробку ефективних освітніх програм та вдосконалення системи кадрового планування;
- динаміка зміни поколінь та професійна ротація. Молоді фахівці демонструють високу орієнтацію на кар'єрну мобільність та вертикальний ріст;
- вікова ротація. Через інтенсифікацію вимог до праці та стрімку зміну технологій прогнозується вихід на пенсію значної частки досвідчених працівників. Це зумовлює необхідність оновлення від 40% до 60% ключових позицій кухонного департаменту протягом наступних 4–5 років;
- демографічні та технологічні виклики. Загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу зумовлена складною демографічною ситуацією та активним впровадженням автоматизації, що змінює потребу в живій силі;
- безперервність професійного розвитку. Планування кар'єри трансформується у системну Talent Management стратегію, яка включає ранню ідентифікацію лідерського потенціалу та розробку індивідуальних траєкторій розвитку талантів;
- діджиталізація HR-процесів. Посилюється залежність управлінських рішень від аналітичних даних та спеціалізованого програмного забезпечення (ERP та HRM-системи), які дозволяють ефективно оперувати великими масивами інформації;
- децентралізація та дистанційний контроль. Управлінські функції зміщуються в бік децентралізації, що ставить перед менеджерами виклики щодо моніторингу ефективності працівників поза зоною прямого візуального контролю.

Стратегія в ресторані «Смакота» орієнтована на поєднання технократичного та гуманістичного підходів. Партисипативний менеджмент, що є основою корпоративної культури закладу, передбачає залучення працівників та стейкхолдерів до процесів прийняття стратегічних рішень через колективне обговорення та розробку управлінських інновацій; персоніфікацію управління з урахуванням індивідуальних здібностей кожного співробітника та врахування психоемоційних характеристик та типології особистості при формуванні робочих груп.

Важливою рисою є створення автономних крос-функціональних команд. Такі групи мають високий ступінь самостійності в організації виконання завдань та взаємозамінність усередині колективу. Технократичний аспект управління в ресторані зумовлений необхідністю опрацювання значних інформаційних потоків за допомогою сучасних технічних засобів та оргтехніки.

Кадрова політика в ресторані «Смакота» розглядається як динамічна мережа взаємопов’язаних бізнес-процесів. Специфіка управління персоналом у закладі полягає у безперервності підтримки та розвитку ресурсів, де критерії результативності постійно еволюціонують відповідно до вимог конкурентного ринку HoReCa.

2.2. Дослідження поточного стану маркетингової стратегії та оцінка конкурентних позицій закладу на ринку

Результати проведеного аналізу операційних процесів в ресторані «Смакота» підтверджують здатність підприємства оперативно адаптуватися до динамічних трансформацій ринку HoReCa. Ключовим чинником сталого розвитку закладу виступає інтеграція раціональної виробничої логістики та прогресивних моделей управління людським капіталом.

Пріоритетні здобутки в системі менеджменту організації:

- логістична досконалість виробництва (завдяки впровадженню концепції цехового зонування (розмежування заготівельного та доготовчого циклів)

забезпечено оптимізацію товароруху та суворе дотримання вимог системи HACCP щодо безпечності харчової продукції);

- модернізація HR-стратегії (заміна застарілих вертикальних методів управління на сучасні підходи сприяла підвищенню рівня мотивації персоналу та імплементації концепції навчання впродовж життя);
- гнучкість сервісного інструментарію (впровадження широкої палітри сервісних технік (від колективної подачі до ексклюзивного геридон-сервісу) дозволяє диверсифікувати клієнтські пропозиції та підвищувати рентабельність закладу за рахунок персоналізації послуг);
- інтелектуалізація управління (використання сучасних методів бізнес-аналітики (ФВА, експертне моделювання) та діджиталізація кадрового обліку забезпечують високу точність управлінського контролю та зміцнюють ринкові позиції компанії).

Варто зазначити, що ресторан «Смакота» функціонує як високотехнологічна сервісна екосистема. Пріоритетом діяльності закладу є не лише задоволення базових гастрономічних потреб, а й генерація унікальної ціннісної пропозиції для клієнта через поєднання професійних компетенцій штату та автоматизацію операційних циклів.

В межах дослідження було систематизовано та проаналізовано ключові чинники, що детермінують вибір споживачами конкретного ресторанного закладу (в нашому випадку «Смакота»). Оцінювання проводилося за широким спектром критеріїв, серед яких: цінова політика, органолептичні характеристики страв, рівень сервісного супроводу, стан інженерно-технічних комунікацій (мікроклімат) та акустичний комфорт. Також враховувалися локаційні параметри (транспортна доступність, паркінг), варіативність асортименту, інтер’єрні рішення, іміджеві складові та цільовий контингент відвідувачів.

Результати проведеного опитування дозволяють ієрархізувати пріоритети цільової аудиторії при плануванні сімейного візиту до ресторану:

Домінантним фактором виступає вартість страв - цей критерій є визначальним для 84% респондентів, що свідчить про високу еластичність попиту за ціною у даному сегменті.

Якість кулінарної продукції (смакові характеристики) посідає друге місце з показником 67%, що підтверджує пріоритетність гастрономічної складової ресторанного продукту.

Рівень сервісного обслуговування замикає трійку лідерів (59,8%), демонструючи значущість професіоналізму персоналу для формування клієнтської лояльності.

Суттєвий вплив на вибір також мають параметри фізичного оточення та локації: стан системи вентиляції та кондиціонування повітря відзначили 54,5% опитаних, а територіальну близькість до основних пішохідних зон та зручність доступу - 50,1%.

Водночас було ідентифіковано фактори з найнижчим рівнем кореляції із сімейним форматом відвідування. Зокрема, престижність закладу та широка карта алкогольних напоїв отримали лише по 4,3% голосів, а показник «модності» закладу виявився вагомим лише для 10,6% респондентів. Це дозволяє зробити висновок, що при виборі ресторану для сімейного дозвілля споживачі демонструють раціональний підхід, надаючи перевагу комфорту, якості та ціновій доступності над іміджевими атрибутами.

Таблиця 2.1

Критерії оцінювання та чинники формування лояльності клієнтів ресторану «Смакота»

Фактор	Сімейне відвідування	Ділова зустріч	Зустріч із друзями	Романтична вечеря	Банкет
Вартість страв	1 (83%)	6 (25,5%)	2 (68,1%)	5 (69,6%)	1 (70,2%)
Смакові якості страв	2 (66%)	3 (42,3%)	4 (49,5%)	2 (74,5%)	5 (42,3%)
Якість обслуговування у ресторані	3 (61,7%)	1 (76,6%)	3 (57,4%)	3 (68,1%)	2 (61,7%)
Наявність системи вентиляції у ресторані / Рівень шуму	4 (55,3%)	3 (70,2%)	6 (32,6%)	4 (59,6%)	3 (57,4%)
Близькість ресторану щодо основних пішохідних маршрутів / Наявність паркування	5 (48,9%)	4 (63,8%),	5 (37,4%)	5 (69,6%)	4 (53,2%).
Мода на схожі заклади	6 (10,6%)	5 (4,3%)	4 (43,2%)	3 (12,3%)	4 (52,5%)
Престижність закладу	7 (4,3%)	2 (72,3%)	8 (14,9%)	5 (62,4%)	5 (14,9%)
Широкий вибір спиртних напоїв і страв	8 (4,3%)	7 (21,3%)	1 (70,2%)	8 (5,3%)	4 (63,2%)
Контингент відвідувачів	4 (44,2%)	5 (59,6%)	6 (23,4%)	6 (12,6%)	5 (14,9%)
Інтер’єр	6 (15,6%)	5 (59,6%)		1 (78,7%)	
Розмір ресторану	3 (12,3%)	8 (19,1%)	7 (19,1%)	3 (22,3%)	4 (53,2%)
Вид кухні	6 (4,3%)	4 (55,2%)	6 (22,6%)	5 (66%)	5(14,9%)

Проведене порівняльне дослідження респондентів дозволяє простежити трансформацію критеріїв вибору ресторанного закладу відповідно до контексту відвідування. Встановлено, що рівень сервісного супроводу залишається стабільно вагомим показником незалежно від обставин.

Водночас цінова політика закладу (вартість страв) виступає ключовим детермінантом у сценаріях колективного відвідування (під час сімейних візитів, дружніх зустрічей або організації банкетних заходів). Варто зауважити, що результати анкетування частково спростовують поширену тезу про домінантну роль іміджевої складової. Зокрема, фактор «престижності» закладу виявився менш

пріоритетним, ніж очікувалося, навіть у контексті ділових зустрічей, де споживачі дедалі частіше надають перевагу раціональним якісним показникам.

У межах дослідження було ідентифіковано критичні чинники, що чинять негативний вплив на вибір споживача та нівелюють лояльність до бренду. До переліку основних «анти-стимулів» увійшли:

- низька якість обслуговування - 88,4% (найвищий показник критичності);
- незадовільні органолептичні властивості страва - 82,9%;
- необґрунтовано висока вартість продукції - 79,2%.

Зазначені дані підкреслюють, що для сучасного споживача сервісна та гастрономічна складові є базовими гігієнічними факторами, недотримання яких веде до відмови від послуг закладу.

Вивчення споживчих переваг щодо методології надання послуг у ресторані «Смакота» підтвердило сталий запит на класичні моделі сервісу. Переважна більшість відвідувачів надає пріоритет традиційному обслуговуванню офіціантами, що асоціюється у клієнтів з високим статусом закладу та можливістю отримання персоналізованої уваги. Це свідчить про те, що попри автоматизацію багатьох процесів, людський фактор залишається фундаментальним елементом ресторанного продукту в преміальному та мідл-сегментах.

Маркетингове дослідження спектру додаткових послуг дозволило ідентифікувати ключові атрибути, що детермінують рівень затребуваності закладу та формують індекс споживчої лояльності. Згідно з отриманими даними, пріоритетним фактором для 54,6% респондентів є наявність музичного супроводу у форматі «живого звуку». Значну питому вагу серед споживчих переваг також займають послуги Take-away (продаж страв на винос) - 45,2% та можливість попереднього резервування столиків - 41,2%. Додатковими стимулами для відвідування закладу виступають вечірні розважальні шоу-програми та варіативність опцій для організації банкетних заходів (по 33,5% відповідно).

Аналіз цільового призначення візитів свідчить про високу мультиформатність ресторану «Смакота». Концепція закладу дозволяє ефективно

задовольняти потреби різних сегментів цільової аудиторії, позиціонуючись як універсальний майданчик для:

- сімейного дозвілля (включаючи дитячу анімацію та меню);
- соціальної комунікації (зустрічі з друзями чи колегами);
- романтичних вечерь та урочистих подій.

Важливим інструментом стимулювання попиту та утримання клієнтів є диференційована програма лояльності. Менеджмент організації застосовує гнучку систему дисконтів, що включає таргетовані пропозиції для сегменту молодят та прогресивну шкалу знижок для постійних відвідувачів. Така стратегія дозволяє не лише стабілізувати потік клієнтів, а й підвищувати показник LTV (Lifetime Value) - довічну цінність клієнта для підприємства.

Комплексний аналіз факторів, що детермінують вибір споживачів у сегменті сімейного ресторанного дозвілля, дозволяє сформулювати наступні стратегічні висновки:

1. Пріоритетність раціональних чинників. Ієрархія споживчих переваг свідчить про домінування прагматичного підходу. Найвищий рівень кореляції спостерігається між ціновою політикою закладу (83%) та органолептичною якістю продукції (66%). Це вказує на необхідність підтримання суворого балансу в системі «ціна–якість» як базової умови конкурентоспроможності.
2. Сервісна домінанта. Високий показник значущості якості обслуговування (61,7%) та виявлений негативний вплив низького рівня сервісу на відтік клієнтів (87,2%) підтверджують гіпотезу про те, що людський капітал є ключовим активом ресторану «Смакота».
3. Локаційна та інженерна складові. Чутливість аудиторії до технічних параметрів закладу (вентиляція - 55,3%) та геомаркетингових показників (пішохідна доступність - 48,9%) вимагає від менеджменту фокусування на забезпеченні фізичного комфорту та операційної доступності закладу.
4. Еволюція додаткового сервісу. Висока затребуваність «живого» музичного супроводу (53,2%) та послуг формату Take-away (44,7%) відкриває

можливості для подальшої диверсифікації сервісного портфеля та збільшення середнього чека за рахунок супутніх послуг.

Ринкова стійкість ресторану «Смакота» безпосередньо залежить від здатності менеджменту оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань, трансформуючи маркетингову стратегію від простого продажу страв до комплексного управління клієнтським досвідом.

У поточній фінансово-господарській діяльності ресторану «Смакота» спостерігається агрегований підхід до планування та обліку витрат. Відсутність їх належної диференціації обмежує можливості менеджменту щодо проведення глибокого факторного аналізу та релевантної оцінки ефективності використання ресурсів. Впровадження деталізованої аналітики витрат дозволить забезпечити вищий рівень прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Для зміцнення ринкових позицій керівництву ресторану «Смакота» необхідно враховувати змінні чинники, що безпосередньо корелюють із результативністю бізнес-процесів (рис.2.4.):

- соціокультурні чинники (динаміка модних тенденцій у гастрономії та трансформація споживчої мотивації);
- регіональні та інфраструктурні показники (розвиток туристичного потенціалу регіону та рівень розбудови локальної інфраструктури);
- регуляторне середовище (нормативно-правове забезпечення діяльності з боку регіональних та місцевих органів влади);
- інноваційний розвиток (імплементація високоефективного технологічного устаткування та моніторинг зовнішнього макросередовища).

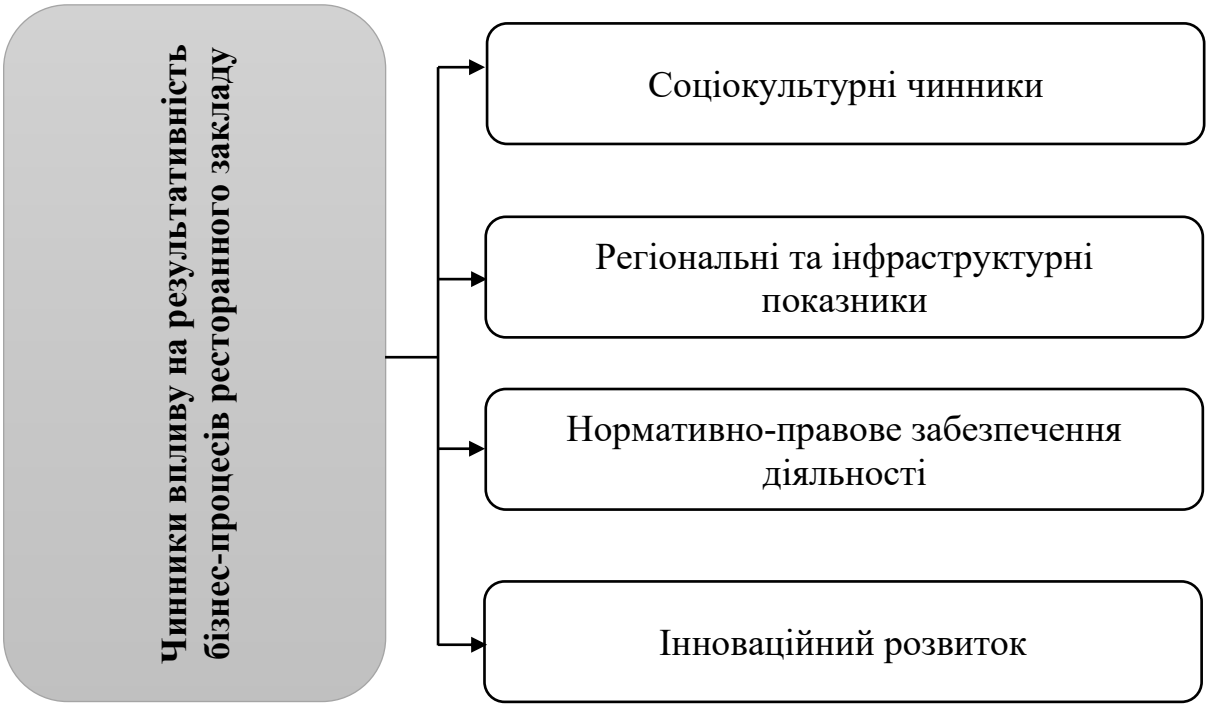


Рис. 2.4. Класифікація чинників впливу на результативність бізнес-процесів ресторанного закладу*

**Джерело: систематизовано на основі [32, 49]*

Фундаментальним вектором вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Смакота» має стати інтеграція концепції SCM (Supply Chain Management) та сучасних логістичних інструментів.

Стрімка еволюція споживчого ринку детермінує посилення ролі логістики як засобу мінімізації операційних витрат в умовах жорсткої конкуренції. Це обумовлено не лише інтенсифікацією матеріальних потоків, а й зростаючими вимогами споживачів до якості ресторанного продукту та диверсифікації асортименту.

Таким чином, впровадження логістичного менеджменту дозволить підприємству оптимізувати ланцюги поставок, забезпечуючи стабільну якість продукції та підвищуючи загальний рівень задоволеності клієнтів.

Результати дослідження взаємозв’язку між гастрономічними характеристиками страв та рівнем сервісу (табл. 2.2) свідчать про критичну залежність загальної оцінки ресторану «Смакота» від професіоналізму

контактного персоналу. Зокрема, встановлено, що навіть за умови бездоганної якості кухні, незадовільний рівень обслуговування призводить до негативної репутаційної оцінки підприємства з боку 90% споживачів.

Дана закономірність акцентує увагу на стратегічній значущості людського капіталу в операційній діяльності ресторану «Смакота». Для забезпечення стійких конкурентних переваг менеджменту закладу необхідно здійснювати регулярний аналіз аналогічних показників у прямих конкурентів. Моніторинг ринкових стандартів сервісу дозволить не лише об'єктивно оцінити поточне позиціонування ресторану, а й з високою точністю прогнозувати економічну ефективність впроваджуваних маркетингових стратегій.

Таблиця 2.2

Матриця взаємозалежності якісних параметрів продукції та сервісного менеджменту ТОВ «Смакота»*

Якість страв, що випускаються, балів	Якість обслуговування, балів	Сприйняття ресторанного закладу відвідувачами
10	5	Негативне - 90 %
10	7	Нейтральне - 50 %
10	10	Відмінне - 100 %
9	10	Відмінне - 100 %
6	10	Гарне - 80 %

**Джерело: систематизовано автором*

Маркетингова стратегія в індустрії ресторанного господарства розглядається як багатокомпонентна система інтеграції виробничих та збутових процесів. Її пріоритетним вектором є синергія задоволення споживчого попиту на якісну, гастрономічно привабливу та біологічно цінну продукцію з досягненням цільових показників рентабельності на основі предиктивної аналітики ринку.

Для ресторану «Смакота» характерною є обмеженість ресурсного забезпечення, що унеможливлює функціонування повноцінного департаменту маркетингу. У таких умовах реалізація маркетингових функцій в закладі може здійснюватись за однією з наступних організаційних моделей:

- централізована, тобто безпосереднє виконання функцій керівником закладу;
- спеціалізована, має на меті наявність штатного маркетолога-універсала;
- розподілена, тобто проводиться диференціація маркетингових завдань між персоналом суміжних структурних підрозділів;
- аутсорсингова через залучення зовнішніх консультантів або колаборація з профільними агенціями для розв'язання специфічних стратегічних завдань.

Для об'єктивної оцінки операційної ефективності та ринкової стійкості ресторану «Смакота» доцільно провести аналіз ключових техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ресторану «Смакота» за звітний період*

№ п/п	Показники	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення 2025 р. до 2024 р. (+/-)	Темп росту (%)
1	Чистий дохід від реалізації продукції	137468	166411	+28 943	121,1
2	Інші доходи	21441	129314	+107 873	603,1
3	Разом доходи	158909	295725	+136 816	186,1
4	Собівартість реалізованої продукції	81170	81225	+55	100,1
5	Інші операційні витрати	56687	206303	+149 616	363,9
6	Інші витрати	14572	571	-14001	3,9
7	Разом витрати	152376	288099	+135 723	189,1
8	Фінансовий результат до оподаткування	6533	7626	+1 093	116,7
9	Податок на прибуток (18%)	1176	1373	+197	116,7
10	Чистий прибуток	5357	6253	+896	116,7

**Джерело: систематизовано автором*

Адаптація ресторану «Смакота» до динамічних ринкових умов вимагає впровадження дворівневої системи стратегічного контролю. По-перше, це передбачає здійснення перманентного моніторингу кон'юнктури ринку та трансформації споживчих переваг. По-друге, критично важливим є функціонування стійких каналів зворотного зв'язку, що інтегровані в оперативні

цикли управління виробництвом, дистрибуцією та реалізацією ресторанного продукту. Такий підхід дозволяє коригувати маркетингову політику в режимі реального часу, забезпечуючи відповідність сервісних процесів очікуванням цільової аудиторії.

Для практичної оцінки результативності маркетингово-орієнтованого управління розглянемо приклад комплексного дослідження процесу обслуговування в межах спеціалізованого івент-заходу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індикатори результативності клієнтського сервісу в системі управління споживчим досвідом під час івент-заходів *

№ п/п	Етап клієнтського шляху	Відповідальна особа	Релевантні вимоги до якості сервісу	Стратегічні заходи та елементи матеріального середовища
1.	Вхідна група та верифікація	Співробітник служби безпеки (фейс-контроль)	Високий темп пропуску, дотримання етикету, персоніфікація лояльних (VIP) клієнтів	Попередній інструктаж служби безпеки щодо ідентифікації пріоритетних груп відвідувачів
2.	Процедура придбання івент-квитків	Касир-операціоніст	Комунікативна лояльність, фінансова дисципліна, прозорість розрахунків	Ергономічний дизайн касової зони; впровадження системи відеомоніторингу для контролю безпеки
3.	Прийом та зберігання речей	Працівник гардеробу	Мінімальний час очікування, висока концентрація уваги, акуратність	Оптимізація логістики складської зони; модернізація систем зберігання для пропускної здатності
4.	Сервіс у барній зоні	Бармен	Глибоке знання алкогольної карти, швидкість приготування замовлень, навички активного слухання	Проведення психологічних тренінгів з управління конфліктами; регулярна професійна атестація персоналу бару
5.	Обслуговування в основній залі	Офіціант	Досконале знання меню та винної карти, презентабельність, дотримання таймінгів сервісу	Впровадження ексклюзивного дрес-коду; системний контроль якості через внутрішню атестацію
6.	Розважальна програма	Ведучий (MC) / Аніматор	Високий рівень харизми, професійне володіння техніками публічних виступів, емпатія	Постійний моніторинг та координація сценарію з боку арт-директора в режимі реального часу

**Джерело: систематизовано автором на основі [39, 41, 44]*

Імплементація маркетингових компетенцій у практичну діяльність ресторану «Смакота» є ключовим фактором оптимізації товароруху та мінімізації трансакційних витрат при виході продукції на цільові ринки. Ефективне володіння інструментарієм маркетингу дозволяє закладу оперативно ідентифікувати споживчі потреби та забезпечувати високу швидкість реалізації послуг за умови раціонального використання ресурсів.

Фундаментальною основою реалізації маркетингової стратегії є якісний склад персоналу. Для об'єктивної оцінки ефективності системи менеджменту персоналу та рівня професійної підготовки працівників ресторану «Смакота» проведено аналіз ключових індикаторів кадрового потенціалу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників формування та використання кадрового потенціалу ресторану «Смакота» за 2024-2025 рр.*

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення 2025 р. до 2024 р. (+;-)
		2024	2025	
1	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	30	21	-9
2	Кількість відпрацьованих годин, людино-години	53764	41727	-12 037
3	Витрати на оплату праці, тис. грн	2155,4	2490,8	335,4
4	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	492,5	567,9	-75,4

* *Джерело: систематизовано автором*

Підсумовуючи результати аналітичного дослідження, необхідно підкреслити, що склад кадрового потенціалу ресторану «Смакота» зазнав критичної деформації внаслідок дії форс-мажорних факторів макросередовища. Емпірично зафіксоване скорочення штату на 9 одиниць зумовило від'ємну динаміку сукупного фонду робочого часу, який зменшився на 12 037 люд.-год/рік.

Фінансовий еквівалент даної тенденції - зниження витрат на оплату праці на 335,4 тис. грн - не є індикатором оптимізації системи стимулювання, а відображає примусову «депресію» чисельності персоналу. Дана деструктивна динаміка має суто екзогенну природу: вона спричинена як вимушеною міграцією фахівців

(переважно жіночого сегменту), так і мобілізаційними процесами. Як наслідок, на поточному етапі ресторан «Смакота» функціонує в умовах кадрового дефіциту, що входить у суперечність із виявленим трендом до інтенсифікації обсягів реалізації послуг.

Стратегічний вектор подальшого функціонування закладу перебуває у прямій залежності від динаміки платоспроможного попиту. Останній характеризується високою амплітудою волатильності та обумовлений впливом трьох груп факторів: макросоціальних (структурна трансформація демографічного ландшафту та перерозподіл реальних доходів населення); психографічних (модифікація патернів споживчої поведінки в умовах перманентної невизначеності); конкурентних (посилення боротьби за споживача через альтернативність пропозицій у суміжних сегментах ринку).

Обґрунтовано, що за таких умов пріоритетним завданням менеджменту стає розробка та впровадження унікальної ціннісної пропозиції. Диференціація ресторанного продукту та формування стійких конкурентних переваг дозволять забезпечити фінансову інклюзивність закладу. Досягнення цього статусу можливе лише за умови переходу до проактивної маркетингової парадигми, що базується на адаптивному управлінні сервісними тригерами та максимізації позитивного клієнтського досвіду.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СМАКОТА»

3.1. Оптимізація стратегічного набору маркетингових комунікацій та впровадження інструментів Digital-маркетингу

Ескалація військово-політичної кризи в Україні спричинила фундаментальну трансформацію ринкового середовища, внаслідок чого маркетингові стратегії ресторанного бізнесу, сформовані до 2022 року, значною мірою втратили свою ефективність. У контексті стрімкої діджиталізації суспільства та динамічного розвитку ІТ-сектору, критично важливим для рестораторів стає пошук та імплементація адаптивних управлінських рішень, що дозволять зберегти конкурентоспроможність у турбулентних умовах.

Цифрова трансформація охоплює всі економічні вертикалі, вимагаючи від суб'єктів господарювання конвергенції традиційних маркетингових підходів із новітніми цифровими технологіями. Інтеграція Digital-інструментів дозволяє модернізувати маркетинговий мікс ресторанних підприємств шляхом оптимізації клієнтського досвіду, посилення персоналізації сервісу та підвищення результативності комунікаційної політики. Зазначені обставини зумовлюють актуальність дослідження прикладних аспектів цифрового маркетингу як стратегічного вектора розвитку ресторанної сфери.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що впровадження інструментів цифрового маркетингу у структуру маркетингового комплексу закладу виступає каталізатором зростання його конкурентоспроможності, оптимізує операційну взаємодію із цільовою аудиторією та максимізує фінансові результати. Глибока інтеграція таких технологій, як Big Data, Artificial Intelligence, автоматизовані CRM-системи, а також застосування омніканальних комунікацій, дозволить рестораторам не лише підвищити конверсію рекламних кампаній, а й

гнучко адаптуватися до мінливих патернів споживчої поведінки, забезпечуючи стійку лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Глобалізаційні процеси та експансія цифрових платформ провокують інтенсифікацію конкурентної боротьби, що змушує ресторан «СМАКОТА» до швидкої адаптації та впровадження інноваційних маркетингових рішень. Традиційна концепція 4P (Product, Price, Place, Promotion) під впливом діджиталізації трансформується в інтегровану систему, де цифрові технології розширюють можливості управління продуктовим портфелем, динамічним ціноутворенням та мультиканальним збутом [48].

До ключових трендів формування сучасного маркетингового комплексу в ресторані «СМАКОТА» належать:

1. Персоналізація, тобто використання ШІ для глибокого аналізу споживчих патернів.
2. Автоматизація клієнтського сервісу, а саме впровадження CRM-систем для управління лояльністю.
3. Омніканальність та створення безшовного клієнтського досвіду через синергію різних каналів комунікації.
4. Гейміфікація, тобто інтеграція ігрових механік для підвищення залученості аудиторії [39].

Штучний інтелект (ШІ) виступає фундаментом цифрового маркетингу, дозволяючи опрацьовувати масиви Big Data для предиктивного аналізу потреб споживачів. Основними векторами застосування ШІ в ресторані «СМАКОТА» є (рис. 3.1.):

- індивідуалізація оферт через формування персональних пропозицій та рекомендацій на основі історії транзакцій та поведінкових факторів у мобільних застосунках;
- інтелектуальна підтримка, а саме використання чат-ботів та голосових асистентів для оптимізації процесу бронювання та консультування в режимі 24/7;

- аналіз репутаційного капіталу за допомогою моніторингу соціальних медіа та аналіз тональності відгуків для оперативного реагування на запити клієнтів;
- динамічне ціноутворення та коригування вартості послуг залежно від рівня попиту, часових проміжків та сезонних факторів.

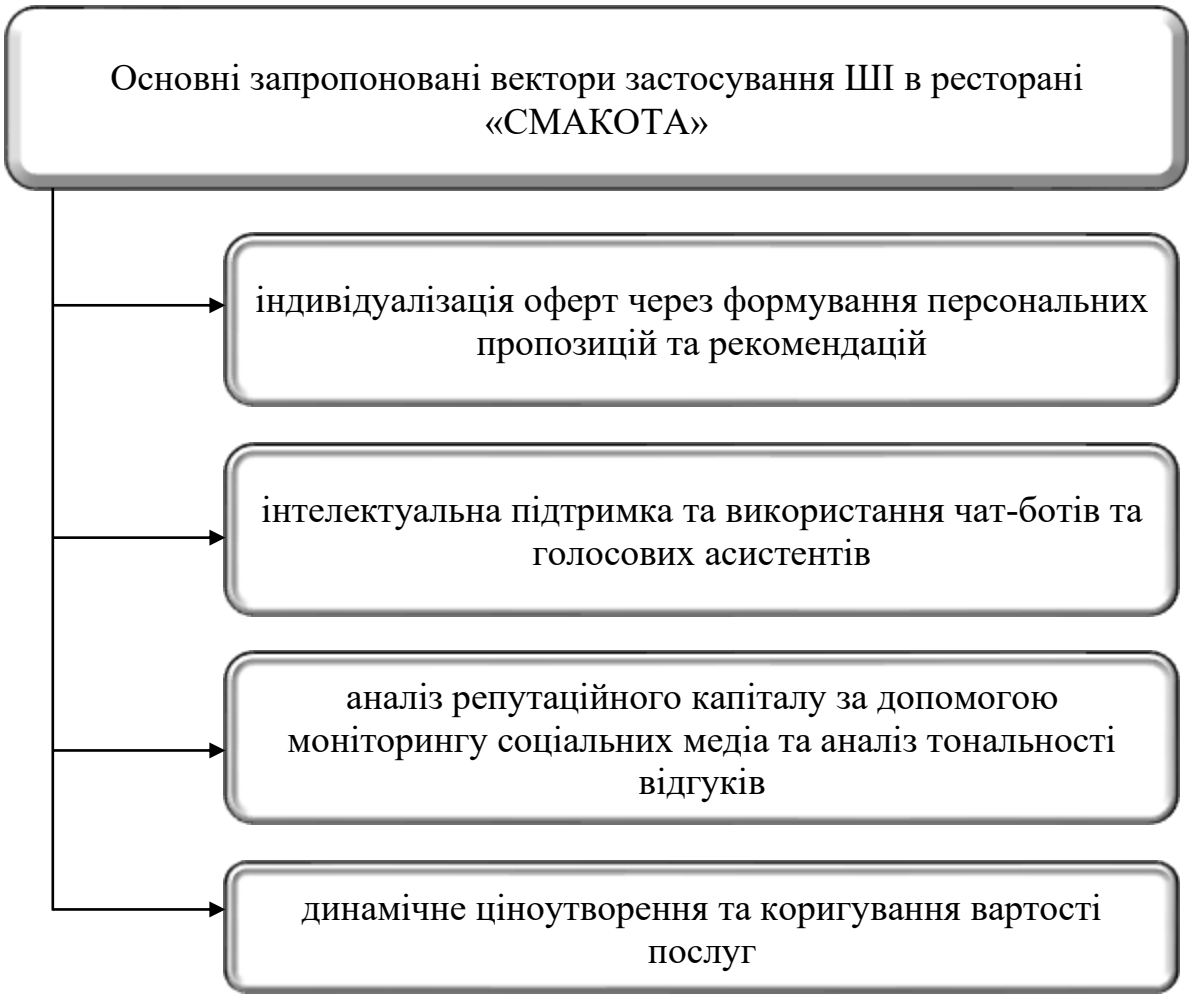


Рис. 3.1. Основні запропоновані вектори застосування ШІ в ресторані «СМАКОТА»*

**Джерело: сформовано автором на основі [28, 29, 43]*

Впровадження CRM-систем в ресторані «СМАКОТА» забезпечує перехід до стратегії довгострокового управління відносинами з клієнтами. Автоматизація рутинних процесів знижує навантаження на персонал та підвищує якість сервісу. Провадження мобільних технологій у поєднанні з CRM дозволяє (рис.3.2.):

- систематизувати дані, а саме акумулювати детальну інформацію про вподобання та частоту візитів для створення таргетованих привітань та оферт;

- цифровізувати лояльність за допомогою автоматизації нарахування бонусів, кешбеку та управління накопичувальними знижками;
- оптимізувати маркетинг-мікс та аналізувати ефективність рекламних кампаній та розраховувати показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI);
- омніканальність та гейміфікація споживчого досвіду.



Рис. 3.2. Провадження мобільних технологій у поєднанні з CRM в діяльність ресторану «СМАКОТА» *

**Джерело: сформовано автором*

Сучасна комунікаційна стратегія в ресторані «СМАКОТА» повинна базуватися на омніканальності, що передбачає інтеграцію соціальних мереж, застосунків, email-маркетингу та push-сповіщень у єдину екосистему. Це дозволяє

підтримувати безперервний зв'язок із відвідувачем та своєчасно інформувати його про новинки меню чи акційні пропозиції.

Окремим ефективним інструментом в сучасних умовах господарювання є гейміфікація, яка, за даними Forbes Global 2000, вже інтегрована у бізнес-процеси більшості провідних компаній світу для збільшення середнього чека. В ресторані «СМАКОТА»гейміфікація може бути реалізована через:

- інтерактивні меню з елементами квестів (наприклад, бонуси за дегустацію нових страв);
- мобільні застосунки з ігровими винагородами за соціальну активність (запрошення друзів, участь у вікторинах);
- тематичні заходи, що стимулюють повторні візити та створюють комунікацію поза межами фізичного простору закладу [10].

Такі підходи дозволяють трансформувати стандартне відвідування ресторану «СМАКОТА» в унікальний гастрономічний досвід, забезпечуючи високу рентабельність та конкурентоспроможність бізнесу в цифрову епоху.

3.2. Впровадження моделі стратегічного управління клієнтським досвідом для зміцнення конкурентних переваг ресторану «СМАКОТА»

В умовах глобалізованої економіки та стрімкого насичення ринку ресторанний сектор зазнає фундаментальних трансформацій, еволюціонуючи від класичної моделі громадського харчування до комплексної індустрії вражень. Сьогодні ключовим об’єктом конкуренції стає не лише якість страв, а й індивідуальний клієнтський досвід. Швидка зміна споживчих трендів, тотальна діджиталізація та акцент на етичному веденні бізнесу вимагають від підприємств сектору HoReCa переходу від лінійних рекламних методів до інтегрованих маркетингових стратегій. У такому середовищі маркетинг трансформується у стратегічну функцію менеджменту, завдання якої полягає у проектуванні тривалих емоційних зв’язків, що гарантують високий показник лояльності та стабільну репутацію бренду.

Науковий інтерес до аналізу маркетингових стратегій у ресторані «СМАКОТА» зумовлений пошуком синергії між традиційними комунікаціями та новітніми інструментами цифрової епохи.

Практична імплементація Performance-маркетингу, гейміфікації та Influence-маркетингу в поєднанні з методами стратегічного планування (такими як SWOT- та TOWS-аналіз) дозволяє ресторану «СМАКОТА» моделювати адаптивні сценарії розвитку.

Реалізація системного підходу в ресторані «СМАКОТА» (табл.3.1.), що ґрунтується на персоналізації сервісу та капіталізації нематеріальних активів, виступає базовим чинником забезпечення життєздатності та конкурентних переваг ресторану в умовах волатильності ринку та високої щільності конкурентного середовища.

Результати аналізу підтверджують, що синергія маркетингових інструментів в ресторані «СМАКОТА» дозволяє не лише підвищити рівень впізнаваності, а й сформувати стійку емоційну платформу для взаємодії з гостями.

Такий системний підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність за рахунок балансу між залученням нового трафіку та розвитком лояльності наявних клієнтів.

Для трансформації отриманих даних у конкретні управлінські алгоритми доцільно використовувати в ресторані «СМАКОТА» TOWS-матрицю. На відміну від класичного аналізу, вона дозволяє змоделювати активні стратегічні дії, що виникають на перетині внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових сигналів.

Таблиця 3.1.

Стратегічні вектори маркетингової діяльності на основі SWOT-аналізу*

SWOT-фактор (базис)	Пріоритетний стратегічний напрям	Очікуваний результат (KPI-орієнтир)

S (Сильні сторони): Автентична концепція, сервіс преміум-класу, репутаційний капітал.	Брендинг та Storytelling: агресивний візуальний контент, розкриття філософії закладу через Digital-канали.	Експансія бренду на ринку, глибока емоційна прихильність цільової аудиторії.
W (Слабкі сторони): Бюджетний дефіцит, низька цифрова активність.	Performance-маркетинг: SEO-просування, точковий таргетинг, робота з репутацією в Google Maps та TripAdvisor.	Оптимізація конверсії в бронювання, підвищення індексу видимості закладу в мережі.
O (Можливості): Тренд на локальність, діджитал-трансформація, Influence-маркетинг.	Інноваційний розвиток: запуск сезонних карт (Farm-to-table), інтеграція гейміфікованих програм лояльності.	Диференціація клієнтського досвіду, максимізація показника повторних візитів (Retention Rate).
T (Загрози): Ринкова насиченість, волатильність попиту, інфляція.	Стратегія клієнтоцентричності: кастомізація пропозицій, розвиток КСВ (соціальної відповідальності).	Формування «імунітету» до цінової конкуренції, стабілізація прибутку через утримання бази.

**Джерело: сформовано автором на основі [23, 29, 42]*

Детальну TOWS-матрицю для ресторані «СМАКОТА» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

TOWS-матриця стратегічного розвитку маркетингової діяльності ресторану «СМАКОТА»*

Внутрішні / Зовнішні чинники	Можливості (O)	Загрози (T)

Сильні сторони (S)	SO-стратегії (Наступальні): Використання потенціалу для капіталізації ринкових шансів	ST-стратегії (Конкурентні): Використання переваг для нівелювання зовнішніх ризиків
	- Диференціація через автентичність: конвертація сильного бренду в запуск ексклюзивних лінійок "local food" (дегустаційні сети, регіональні спецпропозиції) - Екосистемний сервіс: трансформація високої якості обслуговування у цифрові платформи (Omni-channel сервіс, мобільні додатки для лояльності) - Експансія через Influence-маркетинг: масштабування впізнаваності бренду за рахунок нативних колаборацій з профільними лідерами думок.	- Бренд-ізоляція від конкуренції: посилення комунікаційної ідентичності для створення унікального ринкового позиціонування серед аналогів. - Адаптивний продуктовий менеджмент: впровадження динамічних циклів оновлення меню (Agile-підхід) відповідно до волатильності споживчих трендів. - Стратегія утримання (Retention): фокус на персоналізації сервісу для збереження ядра лояльної аудиторії в умовах макроекономічної турбулентності.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (адаптивні). Подолання внутрішніх дефіцитів через ринкові тренди	WT-стратегії (захисні). Мінімізація критичних точок для виживання бізнесу
	- Digital-компенсація: подолання низької онлайн-присутності через інтенсивне впровадження SMM-стратегій та таргетованого просування. - Оптимізація медіа-інвестицій: заміна дороговартісної класичної реклами на бюджетно-ефективні інструменти мікро-інфлюенс маркетингу. - CRM-трансформація: впровадження аналітичних систем для персоніфікації клієнтських пропозицій на основі Big Data.	- Реструктуризація маркетингових витрат: повний перехід на модель Performance-маркетингу (оплата за результат) для максимізації ROMI. - Антикризовий фуд-кост: впровадження "Lean-menu" (ощадливого меню) для стабілізації маржинальності при зростанні цін на сировину. - Ризик-менеджмент асортименту: розробка сценаріїв оперативного оновлення страв (Short-term menus) для швидкої адаптації до падіння купівельної спроможності.

**Джерело: сформовано автором на основі [32, 38,49]*

Практична реалізація вищезазначених підходів у ресторані «СМАКОТА» демонструє різний ступінь ефективності (табл. 3.3). Для перспективного прикладу можна взяти еталонний кейс – стратегію корпорації Mc.Donald’s. Компанія демонструє успішне поєднання глобальної ідентичності з глибокою локалізацією меню та подієвим маркетингом. Це дозволяє бренду зберігати єдність концепції, одночасно адаптуючись до етнокультурних і гастрономічних особливостей кожного конкретного ринку.

Таблиця 3.3.

Компаративний аналіз маркетингових практик глобальних ресторанних брендів*

Об'єкт аналізу	Стратегічна характеристика кампанії	Позитивний вплив	Репутаційні ризики та обмеження	Стратегічні висновки для галузі
Mc. Donald’ s	Глокалізація: адаптація меню до етнокультурних кодів ринку при збереженні глобальних стандартів	Зростання LTV (життєвого циклу клієнта), масштабування частки ринку	Загроза розмиття автентичності через надмірну уніфікацію бізнес-процесів	Культурна адаптація - ключовий механізм забезпечення сталого попиту на локальних ринках
KFC (Kentucky Fried Chicken)	Диференціація через дефіцитність та інновації	Формування статусу «гастрономічної пам'ятки», висока маржинальність послуг	Труднощі масштабування моделі, критична залежність від унікальності сировини	Ексклюзивність створює надвисоку додану вартість, що робить бренд незалежним від цінової конкуренції
Starbucks	Провокативний маркетинг на базі гострих соціальних питань	Максимізація вірального охоплення та впізнаваності у короткострокові й перспективі	Масштабна деструкція іміджу, втрата лояльності через порушення етичних стандартів	Соціальна відповідальність потребує високої чутливості; креатив не має суперечити етичним нормам

**Джерело: сформовано автором на основі [21, 39, 49]*

Для верифікації обраних стратегій доцільно розглянути кейси лідерів ринку. Наприклад, корпорація McDonald’s активно використовує стратегію локалізації, адаптуючи меню до національних гастрономічних особливостей. Прикладом в Україні став запуск лінійки бургерів із використанням житнього хліба, свинини,

соусу з хріну та часникових заправок [48]. Це дозволяє бренду зберігати лояльність місцевої аудиторії, не втрачаючи глобальної ідентичності.

Маркетингові кампанії в ресторані «СМАКОТА» виступають головним інструментом проектування унікальної ціннісної пропозиції. Вони виконують роль медіума, через який транслюється концепція закладу - від автентичності локальних традицій до авангардних гастрономічних рішень. Ефективно вибудувана комунікація має на меті не просто залучати трафік, а програмує очікування споживача, формуючи психологічний фундамент для тривалих взаємовідносин. Завдяки цьому ресторан «СМАКОТА» має можливість створювати конкурентні переваги нематеріального характеру, які практично неможливо копіювати.

Варто впровадити в господарську та маркетингову діяльність ресторану «СМАКОТА» такі запропоновані практичні рекомендації (рис.3.3.):

1. Системність та конвергенція. Необхідно інтегрувати традиційні методи (BTL, івенти) з цифровими екосистемами (SMM, SEO). Інвестиції мають спрямовуватися в емоційний контент, що стимулює соціальну взаємодію.
2. Аналітичний моніторинг. Впровадження інструментів Big Data та аналізу зворотного зв'язку для оперативної корекції маркетингового курсу.
3. Соціальна орієнтованість. Дотримання принципів сталого розвитку та етичного ведення бізнесу сьогодні є не трендом, а вимогою ринку для формування довіри до бренду.
4. Персоналізація 2.0. Використання мобільних додатків та CRM-систем для створення індивідуальних пропозицій на основі предиктивної аналітики споживчої поведінки.

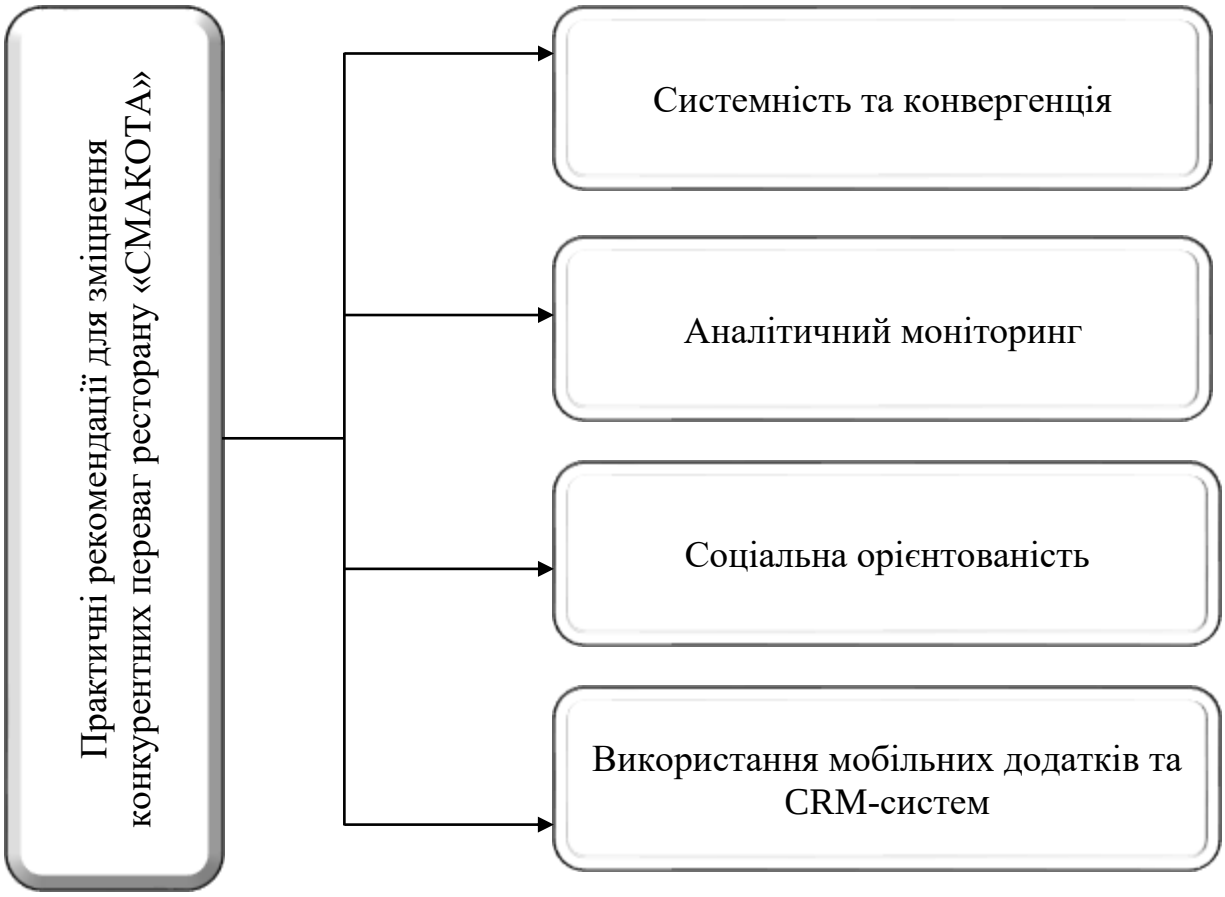


Рис. 3.3. Практичні рекомендації для зміцнення конкурентних переваг ресторану «СМАКОТА» *

**Джерело: сформовано автором*

Аналіз доводить, що ефективність комунікаційної стратегії ресторану «СМАКОТА» прямо залежить від здатності менеджменту трансформувати маркетинг із суто інформаційної функції в інструмент проектування цілісного клієнтського досвіду. Сучасний споживач сприймає заклад через призму власних цінностей - екологічності, прозорості та соціальної відповідальності. Тому успішні кампанії майбутнього - це симбіоз високих технологій, емоційної щирості та здатності закладу бути не лише точкою харчування, а носієм певного стилю життя.

Використання сучасних ІТ-платформ для таргетованої комунікації в ресторані «СМАКОТА» в поєднанні з культурною чутливістю забезпечить закладу стабільні позиції та високий показник повторних візитів у довгостроковій перспективі.

Зазначені заходи в ресторані «СМАКОТА» генерують синергетичний маркетинговий ефект, що дозволяє суттєво зміцнити стратегічні позиції закладу на ринку. Ефективність реалізації маркетингових стратегій у ресторанній індустрії безпосередньо залежить від балансу між креативною складовою та системним плануванням. Проектування унікального емоційного досвіду гостя - через концептуальний дизайн, гастрономічну естетику та інтерактивні формати взаємодії - виступає головним диференціатором у конкурентному середовищі.

Сучасний ресторанний маркетинг доцільно інтерпретувати як багатовимірну екосистему, де аналітика, стратегічний менеджмент, творчий підхід та корпоративна соціальна відповідальність інтегровані для створення сталої цінності бренду. Подальша еволюція маркетингових практик у цій сфері вимагає від менеджменту високої адаптивності, безперервного моніторингу споживчих трендів та активної імплементації інновацій для підтримки репутаційного капіталу.

Результати проведеного SWOT- та TOWS-аналізу в ресторані «СМАКОТА» загалом підтверджують важливість цифрової трансформації закладу. Ми поділяємо думку про пріоритетність інструментів інтегрованого маркетингу, глибокої персоналізації послуг та використання предиктивної аналітики споживчої поведінки. Певні розбіжності в оцінці значущості внутрішніх деструктивних чинників (слабких сторін) та інтенсивності зовнішніх загроз пов’язано з варіативністю бізнес-моделей, масштабами підприємств та різним рівнем їхньої цифрової зрілості.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних та прикладних засад розробки маркетингових стратегійт в кваліфікаційній роботі, можна стверджувати, що в нинішніх реаліях стратегічне планування трансформувалося з допоміжної функції маркетингу на базову умову життєздатності ресторанного бізнесу.

Аналіз ринку свідчить, що сучасна ресторанна індустрія України охоплює максимально широкий спектр типів та форматів закладів. Залежно від обраної організаційної моделі, підприємства різною мірою інтегрують стратегії ринкового фокусування та диференціації. В межах реалізації цих процесів менеджменту варто акцентувати увагу на трьох складових бізнес-ядра: максимізації прибутковості за рахунок ринкового лідерства, оптимізації інвестиційних потоків для зміцнення конкурентних позицій, а також моніторингу галузевих резервів, що відкриває шлях до експансії у суміжні ніші.

Важливо розуміти, що просування ресторанного закладу - це не разовий набір PR-заходів, а безперервний процес, який має бути закладений у стратегічну основу маркетингового планування. Ключовим елементом споживчого вибору залишається ціна, формування якої базується на внутрішньому потенціалі підприємства та структурі його витрат. Ринкова ціна в даному контексті трактується як сукупна цінність, яку гість готовий обміняти на отримання гастрономічної послуги.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наявність численних помилок у реалізації комплексу маркетингу. Детальний аудит кожного елемента маркетинг-міксу (7Р) та пошук шляхів їх оптимізації дозволяє ресторатору значно швидше досягти лідируючих позицій за мінімальних ресурсних витрат.

Дослідження ринку підтверджує, що стійкі конкурентні переваги мають ті заклади, чия бізнес-модель чітко корелює з потребами споживачів, загальноекономічною ситуацією та клієнтоорієнтованим підходом. Структурна адаптація до цих чинників є запорукою успішної ринкової трансформації та інноваційного розвитку ресторанного господарства України.

Таким чином, фундаментом для досягнення високої конкурентоспроможності продукту та технологій має стати розробка та практична реалізація цілісної маркетингової стратегії підприємства.

Під час дослідження було доведено, що ефективна стратегія дозволяє закладу оперативно синхронізувати внутрішні ресурси з динамічними запитами ринку. Це забезпечує відмову від неефективної масової реклами на користь формування унікальної ціннісної пропозиції, що є критичним для зміцнення конкурентних позицій.

Встановлено, що інтеграція FoodTech та аналітики Big Data стала обов'язковим елементом сучасного маркетингу. Використання інструментів цифрової персоналізації та активне управління онлайн-репутацією дозволяють формувати стабільну клієнтську базу та вибудовувати лояльність на значно вищому рівні, ніж традиційні методи.

Аналіз підтвердив, що конкурентоспроможність сьогодні визначається не лише якістю кухні, а й сукупним емоційним капіталом закладу. Ресторани, які інтегрують у свій бренд цінності екологічності та локальної ідентичності, стають більш привабливими для свідомого споживача.

Обґрунтовано, що для сектора HoReCa в Україні найбільш релевантними є адаптивні стратегії. Гнучке ціноутворення, розвиток власних служб доставки та використання соцмереж як оперативного каналу зв'язку забезпечують стійкість підприємств навіть в умовах воєнного стану та економічної турбулентності.

Подальший розвиток галузі вбачається в повній автоматизації маркетингових комунікацій та реалізації принципів сталого розвитку. Соціальна відповідальність бізнесу стає не просто трендом, а реальним механізмом підвищення довіри та капіталізації бренду.

Таким чином, маркетингова стратегія ресторанного підприємства є гнучкою системою управління, яка дозволяє не лише адаптуватися до викликів середовища, а й створювати власну ринкову нішу. Поєднання технологічних інновацій з високими стандартами сервісу та емоційною цінністю для гостя є єдино правильним шляхом до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахова О. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 208 с.
2. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. 220 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. Київ: Знання, 2010. 332 с.
4. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К.: КПІ, 2010. 384 с.
5. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підруч. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
6. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 360 с.
7. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 88–90.
8. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження: підруч.; ред. А. В. Войчак; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. К.: КНЕУ, 2012. 408 с.
9. Вачевський М.В., Скотний М.В. Маркетинг у сферах послуг: навч. посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 232 с.
10. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. №7. С.23-28.
11. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/
12. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
13. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с.

14. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.

15. Гаврилюк С. П. Специфіка маркетингу в ресторанному бізнесі. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Znpkhist_2017_14_47(дата звернення: 14.04.2026).

16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2007. 720 с.

17. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства: зб. мат-в Всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. 360 с. С. 301–306.

18. Голованова М., Каменєва З. Лояльність клієнтів і метрики її вимірювання. *Маркетинг в Україні*. 2019. №1. С. 43-46.

19. Гончаров С. М. Маркетинг. Рівне: НУВГП, 2007. 364 с.

20. Дж. Дей. Стратегічний маркектинг. URL: https://strategichniy-marketing-dzh-dey-142-430-33swy.html#google_vignette

21. Дудяк Р. П., Липчук В. В. Маркетинг: теорія, методика, практика: навч. посібник. Львів: НВФ «Українські технології», 2002. 260 с.

22. Єлець О. П., . Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 418-422.

23. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Кондор, 2004. 432 с.

24. Жегус О. В., Михайлова М. В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4357/1/Zegus.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

25. Заячковська Г. А. Маркетинг міжнародних туристичних послуг: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2011. 394 с.

26. Зозульов О. В. Життєвий цикл товару після його купівлі. *Маркетинг і реклама.* 2018. № 7-8. С. 52-56.

27. Зозульов О. В., Домашева О. А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. *Маркетинг і реклама*. 2017. №5-6. С. 42-48.

28. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5 (155). С. 321-327.

29. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

30. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

31. Ільченко К. Нейромаркетинг не хайп, а корисний інструмент для грамотного маркетолога. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 60-64.

32. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2001. 240с.

33. Катаєв А.В. Маркетинг: навч. посібник. Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016. 425 с.

34. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2016. №3. С. 18-34.

35. Колядюк Р.І., Сосновський Д. О. Інвестиційний проєкт у loft-технології стратегічного маркетингу як інструмент входження в зарубіжні ринки. *Маркетинг і реклама*. 2018. №4. С. 50-55.

36. Крамаренко К. М., Сіроус Б. В. Особливості маркетингу підприємств ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 72–76.

37. 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 (дата звернення: 14.04.2026).

38. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156–159.

39. Могилова А. Ю., Будашко В. О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 17, ч. 2. С. 72–75.

40. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541–546.

41. Нагорняк Г., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Збірник наукових праць Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2023. №3. С. 66-75

42. Островська Г. Розвиток особистісного творчого потенціалу: компетентнісний підхід. Збірник наукових праць IV Всеукр. наук. -прак. Конф. «*Особистість студента та соціокультурне середовище університету в суспільному контексті*» (18 травня 2020 р.). Київ, 2020. С. 78-81.

43. Петрова О. Зміни підходів в управлінні маркетинговими активностями в ресторанній сфері. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 50-59.

44. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 325 с.

45. Подкуйко Н. Д., Кізнер Н. О. Маркетинг в соціально-культурній сфері: навч. посіб. Київ: ДАКККіМ, 2002. 96 с.

46. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

47. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text.

48. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: закон України від 23.12.1997 № 771/97.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text

49. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: закон України від 15.12.1993 №3689-XII із змінами та доповненнями від 21.07.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text.

50. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 №270-96/ВР із змінами та доповненнями від 04.02.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text

51. Про ціни і ціноутворення: закон України від 21.06.2012 №5007-VI із змінами та доповненнями від 30.03.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text.

52. Рега М. Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 111–114.

53. Решетнікова І. Л. Маркетинг: кейси, ситуаційні вправи, тестові завдання: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 479 с.

54. Розробка сайтів для ресторанів. Алгоритм. Ефективність. URL: https://brander.ua/what-we-offer/e-commerce/rozrobka-saytu-dlya-restoranu

55. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

56. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. *Економіка та держава.* 2018. № 4. С. 26-31.

57. Романова Л. В., Красовська А. Ф., Кондратенко О. С. Маркетингове управління як складова управління розвитком підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF

=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npmaup_2013_1_21 (дата звернення: 14.04.2026).

58. Ромат Є.В. Неформальні вербальні маркетингові комунікації (початок). *Маркетинг і реклама*. 2017. № 5-6. С. 30-40.

59. Ромат Є.В. Сутність та поняття системи маркетингових комунікацій. *Маркетинг і реклама*. 2017. №10. С. 30-37.

60. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.

61. Савощенко А. С., Танасійчук О. М. Маркетингове планування - засіб досягнення підприємствами переробної галузі визначених цілей. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/43283270.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

62. Сардак О.В. HR-потенціал в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Торгівля і ринок України*. Вип. 31. т. 2, 2011. С. 145–153.

63. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 84–92.

64. 9 Types of Promotions Tools (Plus Benefits and Examples). 2022. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/promotions-tools (дата звернення: 15.04.2026).

65. Civelek M., Červinka M., Gajdka K., Nétek V. Marketing communication tools and their influence on marketing innovation: *Evidence from Slovakian SMEs. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society.* 2021. Vol. 16, no. 3. P. 210–227. DOI: 10.2478/mmcks-2021-0013.

66. Deore G., Fatangare S. To study the significance of visual merchandising with reference to ordering behavior of PCMC consumers in quick service restaurants. URL: https://hmct.dypvp.edu.in/ojhms/downloads/online-journal/Article-No-0008.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

67. Gutierrez J. S., Díaz R. V., Gutiérrez-Salcedo M. The Effect of Guerrilla Marketing Strategies on Competitiveness: Restaurants in Guadalajara, Mexico. *Journal of Competitiveness Studies.* 2019. Vol. 27, iss. 1. P. 3–18.

URL: https://www.researchgate.net/publication/334698101_The_Effect_of_Guerrilla_Marketing_Strategies_on_Competitiveness_Restaurants_in_Guadalajara_Mexico(дата звернення: 15.04.2026).

68. Huda O. Ambient Ads as Unconventional Media Approach. *International Design Journal.* 2020. Vol. 10, iss. 2, art. 23. URL: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/faa-design/vol10/iss2/23 (дата звернення: 15.04.2026).

69. Lopez R. Restaurant Marketing (Non-Digital and Traditional). 2021. URL: https://www.linkedin.com/pulse/restaurant-marketing-non-digital-traditional-roger-lopez (дата звернення: 15.04.2026).

70. Sarar H. Consumers Responses to Traditional and Non Traditional Advertisements. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2016. Vol. 3, no. 6. DOI: https://doi.org/10.14738/assrj.36.3125.

71. Voicu L.-A. Guerrilla Marketing for Restaurants: How to Think Outside the Box. *Oracle Gloriafood*. 2022. URL: https://www.gloriafood.com/guerrilla-marketing-for-restaurants (дата звернення: 15.04.2026).

72. Wojciechowski Ł. P., Fichnová K. Nowe technologie i ambientowa komunikacja marketingowa. *Studia de Cultura*. 2022. T. 14, nr. 2. S. 22–46. DOI: https://doi.org/10.24917/20837275.14.2.2.