

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ
КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Непотаса
Дмитра Олександровича

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава Великсівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Непотасу Дмитру Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія кафе-бару «Афродита», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Метою випускової кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та реалізації маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження: процес розроблення та реалізації маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади формування та реалізації маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Системний підхід до визначення сутності маркетингу; Рис. Структурні елементи комплексу маркетингу; Табл. Рекламний бюджет кафе-бару «Афродита» у динаміці за 2016-2018 рр.; Табл. Матриця конкурентного профілю підприємств конкурентів кафе-бару «Афродита»; Табл. Оцінка факторів маркетингового макросередовища кафе-бару «Афродита»; Рис. Місце керівника служби маркетингу в системі менеджменту кафе-бару «Афродита»; Рис. Матриця конкурентних стратегій торговельних марок за результатами позиціонування ресторану на ринку

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування маркетингової стратегії підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ

2.1. Аналіз економічного потенціалу та системи управління рестораном

2.2. Моніторинг елементів маркетингового середовища підприємства та визначення чинників його уповільненого розвитку

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАФЕ-
БАРУ «АФРОДИТА» М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування нової моделі маркетингу у системі управління підприємством

3.2. Розробка інтегральної моделі оцінки конкурентного потенціалу бренда кафе-бару та оцінка ефективності пропозицій

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент Непотас Д.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Непотас Дмитро Олександрович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства. Проведено дослідження ефективності реалізації маркетингової стратегії кафе-бару «Афродита», м. Київ. На основі отриманих результатів економічно обгрунтовано удосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства у контексті обгрунтування нової моделі маркетингової служби у системі управління підприємством з використанням ПЕОМ, розробки інтегральної моделі оцінки конкурентного потенціалу бренда закладу, обгрунтування програми заходів щодо удосконалення маркетингової комунікаційної і збутової політики підприємства; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В. _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Непотаса Дмитра Олександровича
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали) Ведмідь Н.І.

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали) Бойко М.Г.

“ _____ ” _____ 2019 р.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування маркетингової стратегії підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ	
2.1. Аналіз економічного потенціалу та системи управління рестораном	21
2.2. Моніторинг елементів маркетингового середовища підприємства та визначення чинників його уповільненого розвитку.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАФЕ- БАРУ «АФРОДИТА» М. КИЇВ	
3.1. Обґрунтування нової моделі маркетингу у системі управління підприємством.....	47
3.2. Розробка інтегральної моделі оцінки конкурентного потенціалу бренда кафе-бару та оцінка ефективності пропозицій.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Процеси формування національної економіки і конкурентного середовища тісно взаємообумовлені та вимагають пильної уваги з боку суб'єктів господарювання. Стратегічний підхід до управління конкурентними перевагами за рахунок розвитку та впровадження в практичну діяльність підприємств комплексу маркетингу стає найважливішою передумовою розвитку внутрішнього потенціалу підприємства на основі використання останніх теоретичних та методологічних розробок в сфері маркетингу. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває пошук та аналіз чинників, які створюють, розвивають та закріплюють певні конкурентні переваги підприємства за умови використання засобів маркетингу.

Вітчизняні підприємства ресторанного бізнесу намагаються застосовувати маркетингові підходи, що приводить до певних позитивних зрушень, однак необхідний комплексний підхід у побудові системи маркетингу на підприємстві із спрямуванням кожного елементу системи на досягнення кінцевої мети, серед яких маркетингова діяльність повинна відігравати пріоритетне значення, виходячи із переважного значення товару і його потенціалу в прагненні завоювання ринку та перемозі у конкурентній боротьбі.

Таким чином, проблема впровадження маркетингових підходів у діяльність підприємств ресторанного господарства України з метою підвищення ефективності їх функціонування є надзвичайно *актуальною*.

Суттєвий вклад у становлення та розвиток маркетингу як науки, здійснили зарубіжні вчені Л.Друкер, Ф.Котлер, П. Діксон, Ж.Ж.Ламбен та ін. Переважні її положення знайшли подальшого поглиблення у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема, А.Ф.Павленка, А.В.Войчака, В.Я. Кардаша, В.Г.Герасимчука та інших, однак деякі проблемні аспекти реалізації маркетингової політики, формування маркетингових стратегій

залишаються недостатньо висвітленими, в тому числі щодо її формування і реалізації у підприємствах ресторанного господарства.

Особливості маркетингу у сфері послуг та управління підприємством на основі маркетингу відносин досліджувались у працях зарубіжних науковців, таких як Т. Амблер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Х. Гордон, К. Грьонрус, Дж. Р. Еванс, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер та ін. Значну увагу приділено цим питанням у фундаментальних дослідженнях російських та вітчизняних науковців – Г. Л. Азоєва, Г. Л. Багієва, А. В. Войчака, Л.О. Іванової, С.В. Мельниченко, І.В. Немчина, Є.В. Песоцької, Т.О. Примак, Л. Ф. Романенко, Н. Д. Свірідової, Т. І. Ткаченко, Л.М. Шульгіної та ін. Однак, деякі проблемні аспекти маркетингової товарної політики залишаються недостатньо висвітленими, в тому числі щодо її формування і реалізації у закладах ресторанного господарства.

Звідси випливає формулювання наукової проблеми – відсутність теоретичних знань у цій науковій сфері, використання яких дасть можливість об'єктивно оцінювати рівень функціонування визначених підприємств і розробити напрями підвищення ефективності їх діяльності на основі методів маркетингу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і методичних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та реалізації маркетингової стратегії в підприємствах ресторанного господарства.

Завданнями дослідження є:

- здійснення узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо формування стратегії маркетингу підприємства;
- дослідження процесу розробки та впровадження маркетингової стратегії;
- оцінка організаційно-економічних показників діяльності кафе-бару «Афродита», м. Київ;

- діагностика ефективності управління системою маркетингу базового підприємства та її складовими елементами;
- аналіз ефективності реалізації маркетингової стратегії закладу, його політики у сфері маркетингу;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії кафе-бару «Афродита», м. Київ;

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

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування системи маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Наукова новизна:

розроблено інтегровану модель розвитку марки з урахуванням її конкурентного потенціалу на основі інтегральних характеристик: рівня знання, споживання, лояльності, величини ринкової частки і «частки голосу» марки в конкурентному середовищі, яка дає змогу виділити ключові чинники конкурентного успіху марки на ринку та розробити стратегію і тактику управління її конкурентними перевагами підприємства ресторанного господарства у контексті реалізації маркетингової стратегії, що дозволить підвищити ефективність маркетингової політики підприємства.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу і синтезу , структурний, абстрактно-логічний (для розкриття теоретичних засад формування та реалізації маркетингової стратегії, для визначення термінологічно-категоріального апарату дослідження); економіко-математичні методи (факторний аналіз, кореляційний аналіз, економіко-математичне моделювання, метод відносних та середніх величин, балансовий метод, метод групування, метод ланцюгових підстановок тощо) – для розкриття прикладних засад маркетингу діяльність кафе-бару «Афродита», м. Київ; оцінки діючої стратегії маркетингу підприємства, діагностики ефективності управління маркетингом ; економіко-статистичні

методи, вибіркові обстеження, анкетування, графічний метод – для розроблення інтегрованої моделі розвитку марки з урахуванням її конкурентного потенціалу на основі інтегральних характеристик. Всі розрахунки було виконано із застосуванням електронних таблиць Microsoft Excel.

Практичне значення. Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність функціонування підприємства. Практичне впровадження запропонованих напрямів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у досліджуваному підприємстві дозволить підвищити якість обслуговування споживачів, результативність й ефективність господарської діяльності підприємства та надасть нові конкурентні переваги на ринку.

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

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування маркетингової стратегії підприємства

Термін "маркетинг" походить з от англійського "market" (ринок), що в прямому розумінні означає ринкову діяльність, роботу на ринку. Однак, це лише загальне визначення, яке не розкриває сутності категорії, що досліджується. Маркетинг як економічна категорія має досить глибокий зміст. Мабуть тому, до цього часу, відсутнє однозначне його тлумачення. Виділимо декілька аспектів маркетингу, базуючись на системному підході (рис. 1.1).



Рис.1.1. Системний підхід до визначення сутності маркетингу

Маркетинг як економічний процес розглядається як будь-яка діяльність, спрямована на просування товарів від виробника до споживача. З цієї точки зору, маркетинг забезпечує контакт виробника з споживачем. Сприяє ефективності обміну, раціональній орієнтації суспільного виробництва.

Маркетинг як господарська функція розглядається як спеціальна функція підприємства, яка дає відповідь на питання: що виробляти, кому, коли та за яких умов, як організувати до споживача доставку товару?.

Маркетинг як господарська концепція являє собою спосіб мислення, першочерговим акцентом якого є попит на товар. Виходячи з цього,

діяльність підприємства має здійснюватись з постійним врахуванням тенденцій розвитку ринку та базуватись на знанні його фактичних та потенційних.

Концепція маркетингової діяльності в ресторанному господарстві розвивалась в часі. На кожному етапі формувався свій, власний, індивідуальний підхід до її реалізації (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Концепція маркетингової діяльності в ресторанному господарстві

Критерії	Зростання невизначеності зовнішнього середовища →					
Концепція	Масштабу (неокласична)		Конфлікту		Відносин (раціональна)	
Період	сер. 19 ст.– 30-ті рр. XX ст.	30-ті – 60-ті рр. XX ст.	60-ті –70-ті рр. XX ст.	70-ті –80-ті рр. XX ст.	сер 80-х рр. 20 ст. – наш час	
Підприємство	Закрита система		Відкрита система		Відкрита жива система – частина ринко-вої мережі	
Тенденції розвитку	Майбутнє – це повторення минулого	У майбут-ньому відбиваються тенденції минулого	Майбутні тенденції можливо передбачити	Майбутнє складається зі стратегічних несподіванок та загроз	Основа майбутнього– довготривалі відносини з партнерами	
Концепція підприємницької діяльності	Виробнича , товарна (1920 – 1930 рр.)	Збутова	Традиційна		Соціально-етична тощо	
Об'єкт	Менеджменту	Контроль за відхиленнями в бюджеті	Довгостроков е планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління	Стратегічне управління відповідно до життєвого циклу споживачів
	Маркетингу	Собівартість послуг, ринкові інститути та їх функції	Організація продажу послуг	Управління процесом реалізації на конкурентному ринку	Управління процесом взаємодії в ряду транзакцій	Відносини у ринковій мережі
Головна мета маркетингу	Підвищення рівня продаж та удосконалення поживчих властивостей послуг	Просування послуг задля інтенсифіка-ції продаж	Задоволення потреб цільових ринків	Індивідуалізація обслуговування за умови заощадження ресурсів та охорони навколишнього середовища		
Роль маркетингу	Одна з функції менеджменту	Самостійна функція	Принцип ведення бізнесу	Стратегія та ідеологія бізнесу	Спосіб мислення, апріорі спрямований на ринок та споживачів	

Узагальнено за : 12, 17, 22, 29, 32, 42, 44, 58, 67, 73, 77, 81, 89, 94, 98; 102; 106

Маркетинг - поняття складне, в світовій економічній літературі існує

безліч його визначень. За оцінкою Американської маркетингової асоціації (АМА), їх налічується понад дві тисячі. В економічній літературі під ним розуміється орієнтація компаній, що виступають на ринку, на замовника. Компанії пристосовуються до ринку, задовольняють його вимоги і при цьому досягають стратегічних цілей - конкурентоздатності, прибутку, окупності власного капіталу і т.п. Один із провідних спеціалістів світу в галузі маркетингу Ф.Котлер вважає, що такий симбіоз інтересів належить маркетингу і характеризує його як суспільний процес керування, у ході якого окремі особи і групи людей за допомогою створення матеріальних цінностей одержують те, чого вони хочуть [35, с. 41]. Дж.Еванс і Б.Берман: «Маркетинг - це просування, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї за допомогою обміну» [70].

Дослідник проблем пов'язаних з конкуренцією, Т. Амблер вважає, що маркетинг можна розуміти двояко - як філософію підприємництва чи як конкретні дії компанії на ринку. У філософії підприємництва досягнення цілей компанії залежить від знання потреб ринку і здатності задовольняти ці потреби більш ефективно, ніж конкуренти [3, с. 12].

В даний час поняття “маркетинг” застосовують фахівці різних сфер діяльності, починаючи з лікарів і політиків і закінчуючи виробниками відеокасет і учасниками рок-груп. Справа в тому, що сам термін “маркетинг” трактується по-різному. Неправильно його ототожнювати лише з вивченням ринку (marketing research) чи сприянням продажу товару (promotion). Однак таке розуміння постійно зустрічається на практиці й у спеціальній літературі (особливо в постсоціалістичних країнах) [13, с. 21].

Маркетингова діяльність повинна забезпечити:

- надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаках і перевагах покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми;
- створення такого товару, набору товарів (асортименту), що більш повно задовольняє вимоги ринку, ніж товари конкурентів;

- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації [25, с. 15].

В основі діяльності виробників, що працюють на основі принципів маркетингу, лежить девіз: робити тільки те, що вимагають ринок, покупець. Вихідним моментом, що лежить в основі маркетингу, виступає ідея людських нестатків, потреб, запитів. Звідси сутність маркетингу гранично коротко полягає в наступному: варто робити тільки те, що безумовно знайде збут, а не намагатися нав'язати покупцю "неузгоджену" попередньо з ринком продукцію.

Маркетинг як ринкова концепція управління декларує свою генеральну мету (місію) як задоволення людських потреб [38, с. 87]. Конкретизуючи цю позицію, слід виділити, що дійсні цілі системи маркетингу відображають чотири альтернативні варіанти:

1. досягнення максимально високого споживання;
2. досягнення максимальної споживчої задоволеності;
3. надання максимально широкого вибору;
4. максимальне підвищення якості життя.

Маркетингові засоби можна поділити на чотири основні групи: товар, ціна, розподіл, просування; так звані "4P" [36]: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, розподіл, збут), promotion (просування). Незважаючи на істотні розходження всі концепції містять чотири основних елементи, що необхідні для обміну. В економічній літературі їх називають "чотири P" маркетингу чи маркетинговим комплексом: продукція (product); ціна (price); місце (place) чи дистриб'юторська мережа (канал розподілу); сприяння продажу (promotion). Надалі концепція «4P» була розвинута, трактування концепції припускає включення таких елементів маркетингового комплексу: люди, фізичні ознаки і процес. (рис. 1.1).

Маркетингова діяльність ресторану передбачає: [48, с. 112]

- 1) вивчення кон'юнктури і динаміки попиту на дані ресторанні послуги;
- 2) аналіз зміни цін на дані ресторанні послуги та їхні замінювачі;

- 3) прогноз зростання доходів споживачів і їхніх потреб у даних послугах;
- 4) використання реклами як головного інструмента недійової боротьби з конкуруючими ресторанами;
- 5) стимулювання збуту ресторанних послуг (залучення споживачів за допомогою надання пільг, розширення гарантованих прав споживачів, організація лотерей і ін.);



Рис. 1.1. Інтерпретація елементів комплексу маркетингу у сфері послуг

- б) планування асортименту послуг з урахуванням соціально-психологічних установок споживачів (громадської думки про престижність перебування в даному ресторані, придбанні даної послуги, коливаний моди);

7) організація обслуговування споживача, заснована на принципі: ресторанна послуга шукає потенційного споживача.

Успіх ресторану залежить від того, наскільки він пристосований до зовнішніх умов на ринку ресторанних послуг, які постійно змінюються. Маркетингова стратегія, якої дотримується підприємство ресторанного господарства, повинна бути спрямована на досягнення балансу між цілями і методами, з одного боку, і можливостями й обмеженнями, що створюються ринком, – з іншого. Отже, маркетингова стратегія повинна сприяти об'єднанню умов «гри» на ринку ресторанних послуг і економічної зацікавленості підприємства.

У цілому маркетингова стратегія підприємства ресторанного господарства має на увазі під собою довгострокову концепцію роботи на ринку таким чином, щоб досягти двох основних цілей: повного задоволення споживача (щоб він став постійним споживачем для підприємства) і досягнення переваг у конкурентній боротьбі і прибутку.

1.2. Методичні підходи розроблення та оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія розробляється як логічне розширення корпоративного плану, і включає прийняття ряду взаємозалежних рішень.

1. Затвердити корпоративні цілі.
2. Визначити, які стратегічні бізнес-єдиниці підтримувати.
3. Виписати маркетингові цілі.
4. Побудувати стратегічний маркетинг-мікс.
5. Здійснювати, контролювати, організовувати й оцінювати.

Цей процес є: організованим, гнучким, націленим на досягнення, інтегрованим. [27].

Розробка маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу необхідно здійснювати на основі аналізу показників господарської

діяльності, чинники мікро- та макросередовища, з використанням інструментів аналізу конкурентоспроможності підприємства, бенчмаркінгу, побудови матриці Мак-Кінзі та ін. Усі названі маркетингові інструменти, а також SPACE-аналіз підтвердили необхідність вибору підприємством у якості базової стратегії зростання та конкурентної стратегії, що передбачає освоєння нових ринків збуту, збільшення виробництва, знаходження нових партнерів та споживачів.

Стадія 0	<i>Визначення готовності підприємства до впровадження стратегії</i>
↓	Аналіз діючої системи управління підприємством, розуміння персоналом ідей і принципів стратегічного маркетингу
Стадія I	<i>Поточний стан діяльності підприємства Стратегічний і маркетинговий аналіз</i>
↓	Аналіз макросередовища (політичних, економічних, науково-технічних, культурних факторів, що впливають на діяльність). Аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони в якій господарює підприємство. Аналіз мікросередовища (аналіз конкурентів, постачальників, потреб та типології споживачів). Аналіз внутрішнього середовища (аналіз ефективності виробничих процесів, фінансового стану, системи управління, рівня організації маркетингу), Маркетинговий аудит і SWOT – аналіз
Стадія II	<i>Майбутній (бажаний) стан діяльності Стратегічні напрями та формулювання маркетингової стратегії</i>
↓	Визначення (або уточнення) місії та цілей Формування загальної стратегії підприємства Аналіз бізнес-середовища підприємства аграрного сектору Сегментація, вибір цільових сегментів та позиціонування на ринку Формулювання стратегій СГП. Формулювання конкурентної стратегії
Стадія III	<i>Конкретизація майбутнього стану Стратегічний вибір (функціональні стратегії маркетингу)</i>
↓	Товарні стратегії; цінові стратегії; стратегії комунікації; стратегії розподілення
Стадія IV	<i>Вибір шляхів досягнення цілей підприємства Оцінка стратегічних альтернатив</i>
↓	Оцінка за визначеними критеріями. Моделювання
Стадія V	<i>Забезпечення досягнення цілей Реалізація стратегії та контроль</i>

Рис. 1.4. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

Формування маркетингових стратегій підприємств має свою специфіку. Вона, насамперед, полягає в тому, що ці підприємства працюють на конкурентних ринках і здійснюють реалізацію ресторанних послуг, які відрізняється незначною мірою від найближчих конкурентів. З врахуванням низького рівня готовності таких підприємств до впровадження стратегій та недосконалості систем управління слід застосовувати маркетинговий інструментарій, серед якого обов'язковими є аналіз факторів макро- та мікросередовища, а також елементи портфельного аналізу.

Розробку стратегії у такому випадку слід здійснювати на основі переважно аналізу якісних характеристик та його зовнішнього середовища. Розробка стратегії на якісних передумовах має здійснюватися за наступною схемою:

- 1) бліц-діагностика поточного стану підприємства і найважливіших ринкових тенденцій регіону його функціонування;
- 2) визначення часового горизонту і загальної схеми розробки стратегії;
- 3) вибір методології й складання переліку методів розробки стратегії;
- 4) визначення ступеня повноти маркетингової інформації й виявлення наявних «інформаційних дір» що стосуються процесу планування;
- 5) постановка задач в одержанні необхідної додаткової інформації, постановка цілей проведення додаткових маркетингових досліджень, розробка рекомендацій у виборі використовуваних методів дослідження;
- 6) здійснення процесу розробки стратегії на базі інтерпретації результатів отриманих досліджень, додаткової інформації про внутрішнє середовище агропідприємства з використанням відповідного інструментарію.

Методологічний інструментарій зображено на рис.1.6), їх ефективність залежить від глибини аналізу, точності планування, доцільності обраної тактики та оперативності реалізації планів, а також об'єктивності та своєчасності контролю (рис. 1.5.). Вказаний процес є безперервним і циклічним.



Рис. 1.5. Управління маркетингом на підприємстві ресторанного господарства на засадах процесного підходу

Питання управління маркетинговою діяльністю ресторанних закладів у дійсних умовах переходу до розвинутої ринкової економічної системи, при зростанні конкуренції суб'єктів господарювання, а також загальному ускладненні господарського життя стають усе більш актуальними. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проведення комплексного аналізу ефективності діяльності ресторанів. Нижче представлена принципова організаційна модель аналізу ефективності найбільш важливих сфер діяльності ресторанного підприємства, а саме: збутова політика; маркетингові стратегії; цінова політика; товарна політика (політика управління асортиментом ресторанних послуг); політика просування послуг; рекламна політика та фінансово-економічні показники ресторану. Збутова політика. Об'єктами аналізу в процесі дослідження ефективності збутової політики є структура управління збутом ресторанних послуг; система планування збуту; система контролю збутових витрат; система управління комерційними, фінансовими і внутріфірмовими ризиками при збуті послуг.

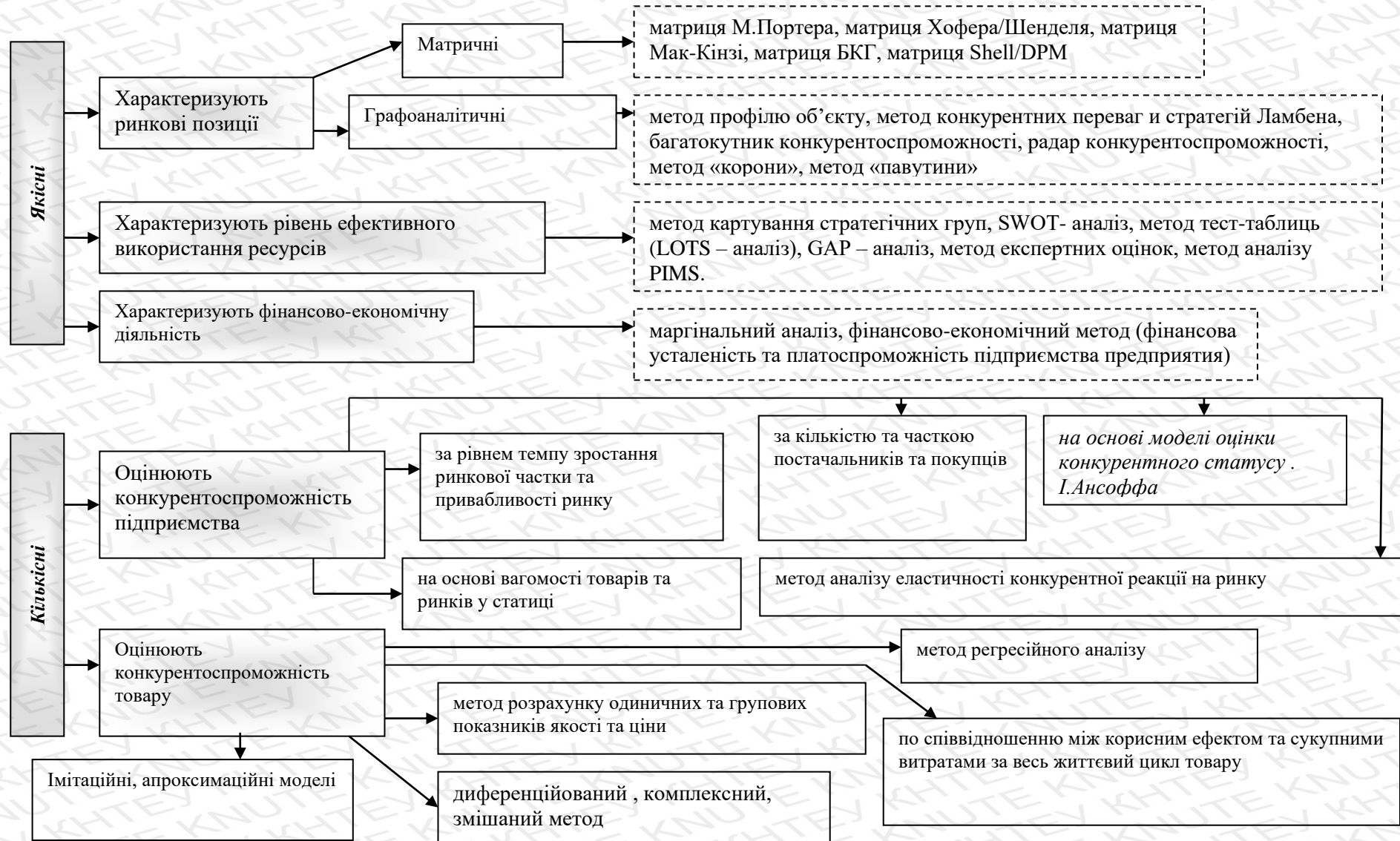


Рис.1. 6. Методичний інструментарій у системі управління маркетингом в ресторані

Питання реалізації маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства стають усе більш актуальними. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проведення комплексного аналізу її ефективності. Організаційна модель аналізу ефективності маркетингової стратегії інтегрує найбільш важливі сфери та напрями діяльності підприємства, а саме: збутова політика; маркетингові стратегії; цінова політика; товарна політика (політика управління асортиментом ресторанних послуг); політика просування послуг; рекламна політика та фінансово-економічні показники ресторану.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАФЕ-БАРУ „АФРОДИТА”, М. КИЇВ

2.1 Аналіз економічного потенціалу та системи управління кафе-баром

Кафе-бар „Афродита” здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України, діючим законодавством, умовами здійснення господарської діяльності, які встановлені на території України та статутом.

Кафе-бар має 250 місць та містить 3 торговельних зали: Блакитний, Білий та Морський та знаходиться в мікрорайоні Позняки.

Місією підприємства є: виробництво, реалізація та організація споживання продукції кафе-бару, що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку.

Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрямки свого розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів та пріоритетів, кон’юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної ситуації в державі.

Директор кафе-бару „Афродита” організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність, самостійно вирішує питання роботи підприємства та звітує про його діяльність Правлінню засновників ТОВ „Афродита”. Організаційна структура управління кафе-бару „Афродита” є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1.

Функції управління полягають у здійсненні:

- організації виробництва та обслуговування;
- техніко-економічного планування;
- матеріально-технічного та продовольчого забезпечення;
- облікової і фінансової діяльності;
- загального керівництва підприємством.

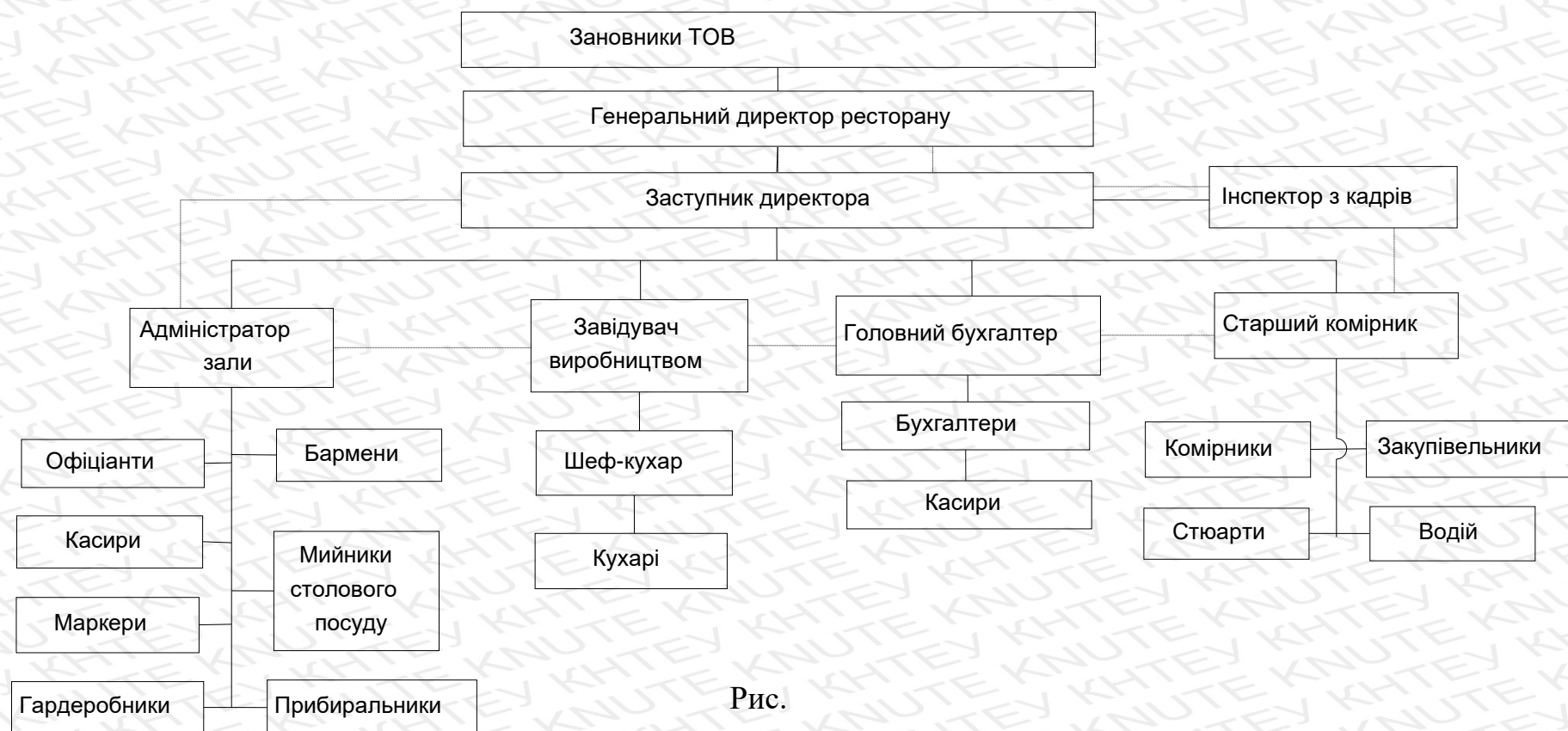


Рис.

2.1. Організаційна структура управління кафе-бару „Афродита”

Аналіз економічного потенціалу почнемо з аналізу динаміки та структури доходу від реалізації (товарообороту) кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 роки наведений в табл. 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна сказати, що валовий товарооборот кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 рр. має стабільну тенденцію до зростання. Так, в 2017 році його сума зросла на 132,4 тис.грн., або на 9,0% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році товарооборот аналізованого підприємства збільшився ще на 413,0 тис.грн., або на 25,72% в порівнянні з 2017 роком.

Сума обороту по продукції власного виробництва за період з 2016 по 2018 роки також має позитивну динаміку. Так, в 2017 році його сума збільшилась на 124,9 тис.грн., або на 12,56% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного підприємства ще зросла на 293,7 тис.грн., або на 26,23% в порівнянні з 2016 роком.

Взагалі за 2016-2018 роки оборот по продукції власного виробництва збільшився на 418,6 тис.грн., або на 42,09%. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за досліджуваний період збільшується її питома вага у валовому товарообороті підприємства. Так, питома вага обороту по продукції власного виробництва кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 роки збільшилась на 2,5%. Це свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності кафе-бару „Афродита” за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства.

Найменшу частку у валовому товарообороті кафе-бару „Афродита” займає оборот по купівельним товарам: в 2016 році – 32,5%, в 2017 році – 30,2%, в 2018 році – 30,0%. Тобто, за аналізований період помітна тенденція до зниження питомої ваги обороту по купівельним товарам підприємства на 2,5%, хоча його суми зростає на 26,41%.

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури доходів кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 рр.

Показники	Од.ви- мірв- ання	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення, +/-			Темпи приросту, %		
					2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
Дохід від реалізації, в т. ч	тис.грн	1473,5	1605,9	2018,9	132,4	413,0	545,4	9,0	25,72	37,01
Роздрібний товарооборот	тис.грн.	1473,5	1603,8	2018,6	130,3	414,8	545,1	8,84	25,86	36,99
- Оборот по продукції власного виробництва	тис.грн	994,6	1119,5	1413,2	124,9	293,7	418,6	12,56	26,23	42,09
Питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті	%	67,5	69,8	70,0	2,3	0,2	2,5	-	-	-
- Оборот по купівельним товарам	тис.грн	478,9	484,3	605,4	5,4	121,1	126,5	1,13	25,01	26,41
Питома вага обороту по купівельним товарам у валовому товарообороті	%	32,5	30,2	30,0	-2,3	-0,2	-2,5	-	-	-
Оптовий товарооборот	тис.грн.	-	2,1	0,3	2,1	-1,8	0,3	-	-85,71	-

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток підприємства ресторанного господарства отримують головним чином від реалізації власної продукції та купівельних товарів, а також від інших видів діяльності. Динаміка зміни прибутку та рентабельності діяльності кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 роки наведена у табл. 2.2.

За даними таблиці 2.2 визначено, що прибуток до оподаткування діяльності кафе-бару „Афродита” за період, що досліджується, має стійку тенденцію до зростання. В 2017 році підприємство отримує прибуток на 78,41% вищий, ніж в 2016 році, а в 2018 році – ще у 2,4 рази вищий, ніж в 2017 році. Так, за 2017-2018 роки сума прибутку діяльності кафе-бару „Афродита” збільшилась на 58,4 тис. грн., або у 4,3 рази, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності кафе-бару за період, що досліджується.

Протягом 2016-2018 років рівень рентабельності діяльності підприємства низький – 1,19% в 2016 році і 1,96% в 2017, хоча і зростає в 2018 році до 3,76% (табл. 2.19). Це свідчить про те, що підприємство з кожної гривні, затраченої на виробництво та реалізацію продукції, отримало в 2018 році прибуток - 3,76 грн. На таке значення рентабельності впливають великі затрати по підприємству на виробництво та реалізацію продукції закладу.

Таким чином, в 2018 році діяльність кафе-бару „Афродита” є прибутковою. Запас фінансової стійкості підприємства у 2018 році становить 768,9 тис.грн., тобто 38%, що є достатньо високим. Достатнє забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 2.2

Прибуток та рентабельність кафе-бару „Афродита” у динаміці за 2016-2018 роки

Показники	Од. вимі р.	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення суми, тис.грн.			Темп приросту, %		
					2017- 2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018- 2016 рр.	2017- 2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018- 2016 рр.
Валовий прибуток	тис.гр н.	607,2	661,3	844,6	54,1	183,3	237,4	8,91	27,72	39,10
Операційні витрати	тис.гр н.	589,4	630,5	768,7	41,1	138,2	179,3	6,97	21,92	30,42
Інші фінансові доходи	тис.гр н.	-	0,6	0,6	0,6	-	0,6	-	-	-
Інші витрати	тис.гр н.	0,2	-	0,5	-0,2	0,5	0,3	-	-	150,0
Фінансовий результат до оподаткування	тис.гр н.	17,6	31,4	76,0	13,8	44,6	58,4	78,41	142,04	331,82
Податок на прибуток	тис.гр н.	7,8	13,2	24,2	5,4	11	16,4	69,23	83,33	210,26
Чистий прибуток	тис.гр н.	9,8	18,2	51,8	8,4	33,6	42	85,71	184,62	428,57
Рентабельність діяльності	%	1,19	1,96	3,76	0,76	1,81	2,57	-	-	-

Динаміка працівників кафе-бару наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури персоналу кафе-бару „Афродита” за 2016-2018 рр.

Групи працівників	2016 рік	2017 рік	2018 рік	відхилення			темп приросту, %		
				2017-2016 рр.	2018-2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018-2017 рр.	2018-2016 рр.
Адміністративно-управлінський персонал	9	11	12	2	1	3	22,2	9,1	33,3
Працівники виробництва	8	9	12	1	3	4	12,5	33,3	50,0
Працівники торговельної групи	14	16	20	2	4	6	14,3	25,0	42,9
Працівники складського господарства	5	6	7	1	1	2	20,0	16,7	40,0
Інші працівники	2	1	6	-1	5	4	-50,0	500,0	200,0
Середньоспискова чисельність працівників	38	43	57	5	14	19	13,2	32,6	50,0

За даними табл. 2.6 помітно, що за досліджуваний період в кафе-барі спостерігається тенденція до збільшення кількості робітників. Так, в 2017 році їх кількість зросла на 5 чоловік, або на 13,16%, в тому числі робітників виробництва – на 1 особу, або на 12,5% в порівнянні з 2016 роком. В 2018 році кількість працівників зросла більш інтенсивно – на 14 чоловік, або на 32,56% внаслідок збільшення кількості робітників виробництва на 3 особи, робітників складського господарства - на 1 особу, робітників торговельної групи – на 4 особи, адміністративно-управлінських працівників – на 1 особу та інших працівників – на 5 осіб (3-х музикантів, водія тощо), що пов’язано з розширенням діяльності. Таким чином, взагалі за 2016-2018 роки середньоспискова чисельність працівників підприємства зросла на 19 працівників, що склало 50%. Найбільшу питому вагу у загальній структурі

робітників кафе-бару станом на 31 грудня 2018 року займають звичайно робітники торговельної групи – 35%. Частка адміністративно-управлінського персоналу аналогічна питомій вазі робітників виробництва – 21% від загальної чисельності працівників. Робітники складського господарства складають 12%, а інші працівники – 11% середньоспискової чисельності працівників .

В процесі аналізу економічної ефективності результатів роботи персоналу кафе-бару не менш важливе значення надають і іншим показникам ефективності праці та її оплати, таким як питома вага фонду праці у доходах та витратах підприємства. Аналіз показників ефективності праці та її оплати у кафе-барі „Афродита” за 2016-2018 рр. наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання персоналу та оплати праці кафе-бару „Афродита” у динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення					
				2017-2016 рр.		2018 -2017 рр.		2018-2016 рр.	
				в сумі	в %	в сумі	в %	в сумі	в %
Дохід від реалізації, в т. ч	1473,5	1605,9	2018,9	132,4	9,0	413,0	25,7	545,4	37,0
- Оборот по продукції власного виробництва	994,6	1119,5	1413,2	124,9	12,6	293,7	26,2	418,6	42,1
Операційні витрати	589,4	630,5	768,7	41,1	7,0	138,2	21,9	179,3	30,4
Середньоспискова чисельність працівників, в т.ч.:	38	43	57	5,0	13,2	14,0	32,6	19,0	50,0
- робітники виробництва, чол.	8	9	12	1,0	12,5	3,0	33,3	4,0	50,0
Продуктивність праці по підприємству тис.грн./чол.	38,78	37,35	35,42	-1,4	-3,7	-1,9	-5,2	-3,4	-8,7
Продуктивність праці робітників виробництва	124,33	124,39	117,77	0,1	-	-6,6	-5,3	-6,6	-5,3
Питома вага фонду оплати праці у витратах,%	19,29	32,56	36,22	13,3	-	3,7	-	16,9	-
Середньомісячна з/п одного працівника, грн.	491,68	795,74	814,04	304,06	59,6	18,2	2,3	315,5	63,2

За даними таблиці 2.4 видно, що в базовому кафе-барі за 2016-2018 рр. показник продуктивності праці робітників знизився на 8,66%, в тому числі робітників виробництва – на 5,28%, що негативно характеризує господарську діяльність підприємства.

Оцінка стану основних фондів кафе-бару „Афродита” за 2016 – 2018 роки наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники стану та використання основних фондів кафе-бару „Афродита” у динаміці за 2016 – 2018 роки

Показники	Ум. познач. та ф-ла розрах.	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення +/-		
					2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
Вартість основних фондів на початок періоду, тис. грн.	ОФ _{пн}	2410	2600	3580	190	980	1170
Надійшло основних фондів, тис. грн.	НОФ	190	980	629	790	-351	439
Вибуло основних фондів, тис. грн.	ВОФ	-	-	9	-	9	9
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис. грн.	ОФ _{нк}	2600	3580	4200	980	620	1600
Сума зносу, тис. грн.	З _н	450	670	1090	220	420	640
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	ОФ _з	2150	2910	3110	760	200	960
Коефіцієнт оновлення	$K_{он} = \text{НОФ} / \text{ОФ}_{пн}$	0,07	0,27	0,15	0,20	-0,12	0,08
Коефіцієнт вибуття	$K_{в} = \text{ВОФ} / \text{ОФ}_{пн}$	-	-	0,002	-	0,002	0,002
Коефіцієнт приросту	$K_{п} = K_{он} - K_{в}$	0,07	0,27	0,15	0,20	-0,13	0,08
Коефіцієнт зносу	$K_{зн} = \text{З}_{н} / \text{ОФ}_{пн}$	0,19	0,26	0,30	0,07	0,05	0,12
Коефіцієнт придатності	$K_{прд} = \text{ОФ}_{з} / \text{ОФ}_{пн}$	0,89	1,12	0,87	0,23	-0,25	-0,02

З таблиці 2.5 видно, що за аналізований період відбувається поступове підвищення вартості основних фондів закладу. Так, вартість основних фондів на початок 2018 року зростає на 11 тис.грн. в порівнянні з початком 2016 року. Це відбулося внаслідок значного надходження основних фондів протягом трьох років в основному за рахунок надходження нових меблів та

посуду: в 2016 році надійшло основних фондів вартістю 1 тис.грн., в 2017 році – на суму 9 тис.грн., а в 2018 році – вартістю 629 тис.грн. Вибуття основних фондів відбулося лише в 2018 році в сумі 9 тис.грн. Таким чином, вартість основних фондів на кінець 2018 року зросла на 1600 тис.грн. в порівнянні з 2016 роком, сума зносу збільшилась на 64 тис.грн., а залишкова вартість основних фондів підприємства за аналізований період збільшилась на 96 тис.грн., що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази кафе-бару.

За 2016-2018 роки спостерігається позитивна динаміка коефіцієнту оновлення основних фондів, значення якого в 2017 році збільшилось на 0,2 од. в порівнянні з попереднім періодом, а в 2018 році дещо знизилось – на 0,12 од. в результаті відповідного зменшення надходження основних фондів, хоча в 2018 році коефіцієнт оновлення на 0,08 од. перевищує його значення в 2016 році. Відповідно і коефіцієнт приросту основних фондів кафе-бару зростає за аналізований період на 0,08 од.

Одним із джерел економічного зростання підприємства стає підвищення ефективності використання основних фондів, яке на підприємстві ресторанного господарства проявляється у збільшенні обсягу товарообороту, прибутку, економії витрат праці. Для визначення економічної ефективності використання основних фондів кафе-бару „Афродита” розрахована система показників (табл. 2.6), з якої видно, що на підприємстві відбувається зниження фондівдачі в 2017 році – на 19,48%, в тому числі активної частини - на 44,48% в порівнянні з 2002 роком. Взагалі за 2016-2018 роки фондівдача знизилась на 5,28 та 47,42% відповідно.

І навпаки, фондоемкість активної частини основних фондів кафе-бару „Афродита” за аналізований період зростає на 90,17%. Збільшення фондоемкості та зниження фондівдачі свідчать про перебільшення темпів росту основних фондів над темпами збільшення товарообороту. Проте, коефіцієнт ефективності використання основних фондів за 2016-2018 роки зростає у 3 рази, а обсяг прибутку на 1 місце в торговельному залі – у 4,3 р.

Показники ефективності використання основних фондів кафе-бару „Афродита” у динаміці за 2016 – 2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення +/-			Темп приросту, %		
				2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
Доход від реалізації, тис. грн.	1473,5	1605,9	2018,9	132,4	413	545,4	8,99	25,72	37,01
Оборот по продукції власного виробництва	994,6	1119,5	1413,2	124,9	293,7	418,6	12,56	26,23	42,09
Прибуток до оподаткування тис. грн.	17,6	31,4	76	13,8	44,6	58,4	78,41	142,04	331,82
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2150	2910	3110	760	200	960	35,35	6,87	44,65
Середньорічна вартість активної частини, тис. грн.	940	1920	2540	980	620	1600	104,26	32,29	170,21
Кількість місць	250	250	250	0		0	0,00	0,00	0,00
Середньоспискова чисельність працівників, в т. ч.	38	43	57	5	14	19	13,16	32,56	50,00
Середньоспискова чисельність працівників виробництва	8	9	12	1	3	4	12,50	33,33	50,00
Фондовіддача основних фондів, тис. грн.	6,85	5,52	6,49	-1,33	0,97	-0,36	-19,48	17,63	-5,28
Фондовіддача активної частини основних фондів,	10,58	5,83	5,56	-4,75	-0,27	-5,02	-44,89	-4,58	-47,42

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення +/-			Темп приросту, %		
				2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
тис. грн.									
Фондоємкість основних фондів, тис. грн.	0,15	0,18	0,15	0,04	-0,03	0,01	24,19	-14,99	-
Фондоємкість активної частини основних фондів, тис. грн.	0,09	0,17	0,18	0,08	0,01	0,09	81,47	4,80	90,17
Питома вага активної частини основних фондів, %	43,72	65,98	81,67	22,26	15,69	37,95	50,91	23,78	86,80
Коефіцієнт ефективності використання основних фондів	0,08	0,11	0,24	0,03	0,14	0,16	31,81	126,47	198,52
Фондооснащеність	5,66	6,77	5,46	1,11	-1,31	-0,20	19,61	-19,38	-3,57
Фондоозброєність	11,75	21,33	21,17	9,58	-0,17	9,42	81,56	-0,78	80,14
Прибуток на 1 місце, тис.грн.	0,22	0,39	0,95	0,17	0,56	0,73	78,41	142,04	331,82

В результаті аналізу ефективності використання основних фондів можна зробити висновок, що підприємство використовує їх не досить ефективно, що видно з активної динаміки основних показників ефективності їх використання. Збільшення фондів потребує випередження темпів росту товарообороту і випуску власної продукції в порівнянні з темпами збільшення основних фондів.

2.2. Моніторинг елементів маркетингового середовища підприємства та визначення чинників його уповільненого розвитку

Досліджуючи стан маркетингової діяльності кафе-бару „Афродита”, нами було виявлено суттєві недоліки. На жаль, на підприємстві відсутній маркетинговий відділ. Посада маркетолога на підприємстві відсутня, тому що керівництво на даний момент не в змозі виділити кошти на утримання такого працівника. Вивченням ринку та особливостей споживчого попиту і конкурентного середовища займається директор, якому допомагають адміністратори. Зрозуміло, що такі дослідження проводяться не на самому високому професійному рівні. Директор розробляє маркетингову стратегію та тактику для всього підприємства і таким чином виконує планову та контролюючу функцію маркетингу. Слід зазначити, що маркетингова робота закладу зводиться практично лише до розробки рекламної кампанії. Аналітична функція також виконується недосконало, адже на підприємстві не сформована чітка система збору маркетингової інформації.

Керівництво кафе-бару „Афродита” не займається дослідженням конкурентів, що теж є негативним моментом у маркетинговій політиці підприємства, адже для забезпечення оптимальних результатів діяльності кожне підприємство має визначити переваги та недоліки фірм-конкурентів. Така інформація дає нові можливості для пошуку певних альтернатив та створення принципово нових послуг. Можна скористатися досвідом лідера на ринку чи вчитися на помилках невдалого конкурента. На прикладі

конкурентів можливо передбачити негативне відношення споживачів до конкретних послуг або, навпаки, прос доцільність створення певних послуг.

Формування цін на продукцію бару здійснюється, виходячи із собівартості продукції, до якої додаються запланована сума прибутку.

На підприємстві не застосовуються будь-які цінові знижки (наприклад, для постійних клієнтів, знижки при обслуговуванні великих замовлень), встановлені в меню ціни на страви лише збільшуються з року в рік.

Проаналізуємо тепер склад витрат на рекламну діяльність. В таблиці 2.5. представлено бюджет рекламних заходів кафе-бару на 2016-2018 роки. Слід відзначити, що при складанні бюджету реклами керівництво передусім вирішує такі першочергові завдання:

- визначається, скільки коштів необхідно виділити на рекламу
- прослідковується, яким чином ці кошти витратимуться

Бюджети розраховувались на сонові кошторису рекламних витрат, необхідних для реалізації послуг та стимулювання збуту.

Як показує аналіз таблиці 2.7, найбільшу питому вагу в складі витрат на рекламну діяльність складають витрати на спонсорство. Їх суми зменшуються з роком в рік, але питома вага залишається значною: 43, 1 % в 2016 році, 50, 7 % в 2017 році та 61, 6 % в 2018 році. Значну суму становлять також витрати на рекламу в пресі (11,5 % від загального обсягу витрат в 2016 році, 20,6 % - в 2017 році та 16,8 % - в 2018 році), але в цілому спостерігається тенденція до їх скорочення: на 250 у.о. в 2017 році в порівнянні з 2016 роком, на 750 у.о. в 2018 році в порівнянні з попереднім. Одночасно зростають витрати по виготовленню візиток, кольорових буклетів. В 2016 році велику питому вагу в загальному складі витрат на рекламу кафе-бару (23,1%) становили витрати на презентацію кафе-бару. Тоді ж 0,8% витрат на рекламні заходи було витрачено і на виготовлення запрошень гостям. В 2016 та 2017 році значні витрати було здійснено з метою участі в спеціалізованих виставках. В цілому рекламні витрати кафе-

бару мають тенденцію до зниження: на 4520 у.о. в 2017 році в порівнянні з попереднім, на 2560 у.о. в 2017 році до 2016 та в цілому на 7080 у.о. в 2018 в порівнянні з 2016 роком.

Таблиця 2.7

Рекламний бюджет кафе-бару „Афродита” у динаміці за 2016-2018 рр.

Види витрат	2 015 р.		2 016р.		2 016 р.		Відхилення		
	Сума	Питома вага, %	Сума,	Питома вага, %	Сума,	Питома вага, %	2017-2016	2018-2017	2018-2016
Реклама в пресі	1500	11,5	1750	20,6	1000	16,8	250	-750	-500
Виготовлення візиток	500	3,8	250	2,9	600	10,1	-250	350	100
Виготовлення календариків	100	0,8	50	0,6	50	0,8	-50	0	-50
Виготовлення кольорових буклетів	300	2,3	270	3,2	350	5,9	-30	80	50
Виготовлення запрошень	100	0,8					-100	0	-100
Виготовлення сувенірної продукції	400	3,1	360	4,2	270	4,5	-40	-90	-130
Участь у спеціалізованій виставці	1500	11,5	1500	17,7			0	-1500	-1500
Презентація кафе-бару	3000	23,1					-3000		-3000
Спонсорство	5600	43,1	4300	50,7	3650	61,6	-1300		-1950
Усього витрат за рік	13000	100	8480	100	5920	100	-4520	-2560	-7080

Ступінь успіху реалізації маркетингової діяльності кафе-бару „Афродита” залежить від впливу різноманітних факторів: макрофакторів зовнішнього середовища та факторів внутрішнього порядку.

Найбільш вирішальний вплив на маркетингову діяльність кафе-бару „Афродита” здійснює його мікрооточення: постачальники, посередники, конкуренти, працівники та клієнти.

Постачальниками кафе-бару „Афродита” виступають підприємства, що взяли на себе функцію забезпечення необхідними ресурсами .

Основними вимогами до організації постачання можуть бути наступні: поставка необхідного асортименту товарів у достатній кількості і високої якості; своєчасність і ритмічність завою товарів; раціональне використання транспорту; мінімальні трудові і матеріальні затрати при організації постачання.

Крім того, у наш час для підприємств важливо з великої кількості постачальників продовольчих товарів або предметів матеріально-технічного оснащення вибрати тих, умови постачання яких будуть співпадати з вимогами певного підприємства ресторанного господарства. Такими вимогами підприємства ресторанного господарства „Афродита” являються: порівняно низькі ціни на предмети постачання; достатньо висока якість товарів, що надходять; вигідні умови транспортного перевезення; гарантія своєчасності доставки продукції; наявність, всієї необхідної документації. Для мінімізації ціни на предмети постачання важливо уникати послуг посередників і знайти шляхи безпосередньо до виробників, або якщо це не можливо (наприклад у разі постачання імпортової сировини), вибрати найбільш вигідних посередників.

Перелік постачальників, послугами яких користуються у кафе-барі „Афродита” представлений у табл. 2.8. Основним документом, який визначає взаємовідносини і обов’язки постачальників і підприємства є договір поставки. Це письмова угода, по якій постачальник зобов’язується в установлені строки постачати певну кількість товарів необхідного асортименту і якості, а покупець – приймати замовлені товари і своєчасно за них розраховуватись.

Вагомим фактором на шляху до успішної діяльності є вивчення та аналіз своїх конкурентів. Чим більша кількість конкурентів на даному ринку, тим менша вірогідність того, що клієнти оберуть саме кафе-бару „Афродита”. Мета маркетингових досліджень конкурентного оточення полягає в тому, щоб встановити, якої конкурентної переваги може досягти кафе-бару „Афродита”.

На сьогоднішній день у місті існує не велика кількість закладів ресторанного господарства, що пов'язано з небажанням вкладати гроші у цей вид бізнесу, оскільки кількість потенційних споживачів послуг дуже обмежена. Ми проаналізуємо основних конкурентів кафе-бару „Афродита” які знаходяться поруч з даним підприємством.

Таблиця 2.8

Основні постачальники та партнери кафе-бару „Афродита”

Постачальники	Предмет постачання	Частота заводу, дні
СОЮЗВИКТАН, ПП Баядера	Алкогольні і безалкогольні напої, продукти харчування і промислові товари в асортименті	10-15
ЗАТ “КМПЗ”	М'ясна гастрономія	2-3
Галактон	Молочна продукція	2-3
ТОВ “ФРУТІЄРРА” “Кока-Кола”, “Орлан”	Безалкогольні напої	7
ТОВ СТП “Південторгпостачання”	Цитрусові свіжі і банани	10-15
“Птахофабрика Київська”	Яйця курячі харчові, м'ясо птиці	7
ЗАО “Чумак”	Олія соняшникова, кетчупи, майонези, паста томатна, соуси, консервовані томати та огірки	10-15
ТОВ “ШЕЛЛЕКС”	Мед бджолиний натуральний	10-15
Кий плюс	Пиво та слабоалкогольні напої	30
ТОВ “Італійський торговий дім”	Макаронні вироби	15
МОРПК	Овочі свіжі	3-5
РУНА	Цукор, крупа, борошно, олія	15
Русло ДКП	Птиця	5
Смачного СП	Воловани, кулінарні вироби	2
Хлібокомбінат № 1	Хлібобулочні вироби	1

У безпосередній близькості до кафе-бару „Афродита” знаходяться ресторан “Ані” та ресторан “Ностальжі”. Всі ці конкуренти кафе-бару „Афродита” достатньо відомі у мікрорайоні і користуються достатнім попитом. Характеристика конкурентів кафе-бару „Афродита” наведена у табл. 2.9.

Аналізуючи дані таблиці, можна сказати, що обидва конкуренти відстають за популярністю серед споживачів від кафе-бару „Афродита”, так як

базовий заклад має постійних клієнтів і саму високу оборотність місяця- 3,2 рази.

Таблиця 2.9

Характеристика конкурентних переваг кафе-бару Афродита”

№	Показники	Конкуренти		
		“Афродита”	“Тарантіно”	“Песто Кафе”
1	Назва	“Афродита”	“Тарантіно”	“Песто Кафе”
2	Тип	кафе-бар	ресторан	ресторан
3	Категорія	вища	вища	Вища
4	Кількість місць	250	150	50
6.	Форма власності	пиватна	приватна	Приватна
7	Додаткові послуги	-	-	більярд
8	Режим роботи торговельної зали	12.00-24.00	12.00-23.00	12.00-23.00
9	Метод обслуговування	офіціантами	офіціантами	офіціантами
11	Зовнішній вигляд офіціантів	форма	форма	форма
12	Оздоблення та рівень подачі страв	середній	середній	високий
13	Асортимент страв	широкий	широкий	широкий
14	Інтер’єр залу	сучасний стиль	сучасний стиль	сучасний стиль
15	Спеціалізація виробництва	страви європейської кухні	страви європейської кухні	страви європейської, української, європейської кухні
16	Рівень комфортності	високий	середній	високий
17	Реклама:	Світлова вивіска, рекламні заходи у пресі, участь у ярмарках, виставках	Вивіска	Світова, яскрава вивіска, реклама у місцевій газеті.
18	Рівень цін	високий	середній	Середній
19	Середня вартість покупки, грн.	150	120	150
20	Середня кількість споживачів за день, чол.	330	150	90
22	Популярність серед населення та гостей міста	висока	не висока	середня

Побудуємо матрицю конкурентного профілю, яка дасть нам змогу виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Матриця конкурентного профілю підприємств-конкурентів
кафе-бар „Афродита”**

Назва підприємства		Ключовий фактор успіху							
		Якість продукції та	Рівень цін	Асортимент продукції	Додаткові послуги	Реклама та стимулюван	Кількість споживачів	Середній дохід за	Всього
		Коефіцієнт вагомості							
		0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,15	0,15	1,0
ресторан “Песто Кафе”	рейтинг	2	2	2	1	2	3	2	2
	оцінка	0,4	0,3	0,3	0,1	0,2	0,45	0,3	2,05
кафе-бар „Афродита”	рейтинг	2	3	3	2	1	2	3	1
	оцінка	0,4	0,45	0,45	0,2	0,1	0,3	0,45	2,35
ресторан “Тарантіно”	рейтинг	1	1	1	2	1	1	1	3
	оцінка	0,2	0,15	0,15	0,2	0,1	0,15	0,15	1,1

Оцінка конкурентного профілю підприємств здійснюється на основі їх рейтингу серед конкурентів з урахуванням коефіцієнту вагомості ключового фактора, причому чим менша загальна балова оцінка, тим вище конкурентний профіль підприємства (його рейтинг).

З таблиці 2.9 видно, що найсильнішим конкурентом кафе-бар „Афродита” є ресторан «Тарантіно». Воно має найвищу оцінку з аналізу конкурентного профілю – 2,05 та слідує за конкурентними перевагами слідом за кафе-баром „Афродита” та займає у рейтингу 2-ге місце. Ресторан «Песто Кафе» займає 3-тє місце (1,1 бал) на ринку послуг аналізованого регіону.

Таким чином, з метою підвищення конкурентних переваг кафе-бар „Афродита” необхідним, на нашу думку, вважається, здійснення ефективних заходів з підвищення популярності підприємства і залучення більшої кількості споживачів до підприємства.

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцненню конкурентоспроможності на ринку в сучасній економічній літературі використовується поняття “стратегічний потенціал” та “конкурентний статус” підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка факторів маркетингового макросередовища, які впливають на діяльність кафе-бару «Афродита»

Група факторів	Фактор	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах	Характер впливу фактора на підприємство (+/-)
Економічні	1.розвиток інфляції	3	-1
	2.жорстка податкова політика	3	-1
	3.високий рівень безробіття	2	-1
Політичні	1.невдосконалення економічної політики	2	-1
	2.неузгодженість дій	2	-1
	3.політична нестабільність	2	-1
Правові	1.постійні зміни в законодавстві України	2	-1
	2.недосконалість законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності	2	-1
	3.дефіцит бюджету	1	+1
	4.дії антимонопольного комітету	1	-1
Демографічні	1.покращення демографічної ситуації в Україні	3	+1
	2.питома вага літніх людей	2	-1
	3.зростання народжуваності	2	+1
Науково-технічні	1.втілення нових технологій	2	+1
	2. нові товари та послуги	3	+1
	3.високий науково-технічний потенціал	3	+1
Природні	1.наявність природних ресурсів	3	+1
	2.забруднення оточуючого середовища	3	-1
Соціально-культурні	1.збільшення рівня прибутків населення	3	+1
	2.переорієнтація життєвих цінностей	3	+1
	3.зниження рівня освіти	2	-1

Таблиця 2.12

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1.Можливості		
1.1. активні дії антимонопольного комітету	1	Вивчення та виявлення сильних і слабких сторін законодавства
1.2. покращення демографічної ситуації в Україні	3	Розробка нової товарної політики у відповідності з особливостями вимог обслуговуваного контингенту
1.3. зростання народжуваності, скорочення смертності	2	
1.4. втілення нових технологій	2	Вивчення товарів ринкової новизни та нових технологій; втілення нових економічних технологій в практичну діяльність
1.5. нові товари та послуги	3	
1.6. високий науково-технічний потенціал	3	
1.7. наявність природних ресурсів	3	Розробка нових туристичних пропозицій з використанням наявних природних ресурсів
1.8. збільшення рівня реальних доходів населення	3	Сегментація ринків, вибір стратегій в області сегментації, диференційний та індивідуальний підхід до задоволення потреб споживачів
1.9. переорієнтація життєвих цінностей	3	
2.Загрози		
2.1. розвиток інфляції	3	Пошук нових ринків, нових постачальників
2.2. жорстка податкова політика	3	
2.3. високий рівень безробіття	2	
2.4. недосконалість економічної політики	2	Адаптація до економічної політики, використання методів ринкової економіки в управлінні підприємством
2.5. неузгодженість дій Кабінету Міністрів України	2	
2.6. політична нестабільність	2	Постійний моніторинг політичної ситуації в Україні та країн-партнерів
2.7. постійні зміни в законодавстві України	2	Моніторинг змін законодавчих і підзаконних актів, ефективне використання власних ресурсів, своєчасна сплата податків
2.8. дефіцит бюджету	1	
2.9. недосконалість законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності	2	Вивчення та виявлення сильних і слабких сторін законодавства
2.10. висока питома вага літніх людей	2	Розробка нової товарної політики у відповідності з особливостями вимог обслуговуваного сегменту
2.11. забруднення оточуючого середовища	3	Використання якісних та екологічно чистих товарів, інформування людей про необхідність збереження чистоти оточуючого середовища.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення.

Усвідомлення привабливих можливостей зовнішнього середовища – одне, розуміння сильних та слабких сторін ділової позиції підприємства, необхідних умов реалізації певної можливості – інше. Звідси виходить необхідність періодичної оцінки внутрішніх сильних та слабких боків підприємства. Для цього можна використовувати карту аналізу сильних та слабких боків підприємства, в якій проаналізуємо обсяги діяльності та витрат, фінансовий стан, виробничу та організаційну діяльність підприємства, оцінюючи кожний фактор (основний сильний бік, менш значний сильний бік, нейтральний, незначний слабкий бік, основний слабкий бік). В процесі аналізу факторів макросередовища було оцінено вплив таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних. Узагальнені результати проведеного аналізу відображає таблиця 2.11.

На основі даних зазначених в табл. 2.2 був складений перелік можливостей та загроз для підприємства у макросередовищі, їх відображає табл. 2.12.

Важливим елементом маркетингової стратегії кафе-бару є товарна політика закладу.

Основними критеріями формування асортиментної політики є попит та пропозиція на ринку продуктів та напоїв. Аналізуючи попит, можна визначити слабкі місця в меню, визначити в якому напрямку слід його доопрацювати. Дослідження меню кафе-бару „Афродита” показали, що в меню представлені страви української кухні. За даними таблиці 2.13. та рис.2.2 в асортименті страв переважають холодні закуски – 30%. До складу холодних закусок входять м’ясні та рибні страви, різноманітні салати тощо. До гарячих – страви з риби, м’яса, овочів та грибів.

Друге місце після закусок займає група других страв (26,2%). В групі других страв перше місце по кількості займають страви з м’яса, а також з риби.

Солодкі страви в загальній кількості складають 3,7%. Переважно вони представлені стравами з плодів та ягід (64%). Проте, асортимент групи

солодких страв вузький. Відсутні гарячі солодкі страви, желе, креми, муси тощо.

Гарячі напої в загальній кількості займають 4,9% і представлені широким асортиментом напоїв з кави (71%) в групі страв.

Кафе-бар „Афродита” пропонує споживачам також широкий асортимент фірмових страв, які в загальній кількості асортименту страв складають 13,3%. Таким чином, проаналізувавши асортименту структуру продукції базового підприємства можна сказати, що вона представлена досить широким асортиментом страв.

Таблиця 2.13

Асортиментна структура продукції кафе-бару „Афродита” станом на 01.10.2018 року

Страви	Кількість страв, найменує.	Питома вага, %	
		по групі страв	в загальній кількості страв
1. Фірмові страви:	19	100	13,3
1.1. Холодні закуски, в т.ч.:	7	37	4,9
салати рибні	3	16	2,1
салати з м'яса та овочів	2	10,5	1,4
м'ясні закуски	2	10,5	1,4
1.2. Перші страви, в т.ч.:	1	5	0,7
прозорі	1	5	0,7
1.3. Другі страви, в т.ч.:	11	58	7,7
з морепродуктів	1	5	0,7
рибні	1	5	4,2
м'ясні	6	32,5	4,2
з птиці	2	10,5	1,4
овочеві	1	5	0,7
2. Холодні закуски, в т.ч.:	43	100	30
рибні	16	38	1,1
м'ясні	6	14	4,2
овочеві	10	23	7
Салати в т. ч.:	9	21	6,3
рибні	3	7	2,1
м'ясні та овочеві	6	14	4,2
Сири	1	2	0,7
Масло вершкове	1	2	0,7
3. Гарячі закуски, в т.ч.:	17	100	11,9
з морепродуктів, риби	14	82	9,8
м'ясні та овочеві	3	18	2,1

Страви	Кількість страв, найменуєв.	Питома вага, %	
		по групі страв	в загальній кількості страв
4. Перші страви, в т.ч.:	8	100	5,6
Прозорі	1	12,5	0,7
Заправочні	5	62,5	3,5
Овочеві, грибні	2	25	1,4
5. Другі страви, в т.ч.:	38	100	26,6
3 морепродуктів	6	16	4,2
Рибні	10	27	7
М'ясні	7	18	4,9
3 птиці	4	10,5	2,8
Овочеві	4	10,5	2,8
борошняні	7	18	4,9
6. Солодкі страви, в т.ч.:	11	100	7,7
крем - вершки	1	9	0,7
Салат – коктейль	1	9	0,7
Морозиво	2	18	1,4
плоди та ягоди свіжі	7	64	4,9
7. Гарячі напої, в т.ч.:	7	100	4,9
Чай	2	29	1,4
Кава	5	71	3,5
Разом страв	143	100	100

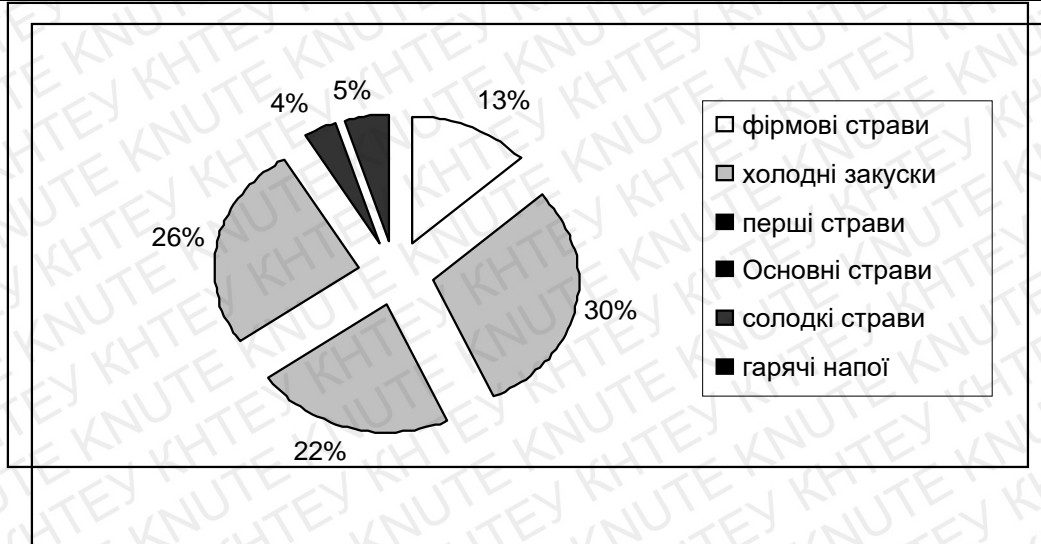


Рис. 2.2 Асортиментна структура страв кафе-бару «Афродита»

Підприємством кафе-барного господарства „Афродита” проводяться заходи, які прямо не відносяться до рекламної діяльності, але сприяють створенню позитивного іміджу закладу. Імідж – це широке поняття, що включає в себе іміджеву рекламу (рекламу престижу), фірмовий стиль

(товарний знак, логотип, фірмовий блок, фірмовий слоган, фірмові кольори фірмовий комплект шрифтів).

Фірмовий стиль кафе-бару „Афродита” – це використання єдиних принципів оформлення, кольорових поєднань і образів для всіх форм реклами, ділових паперів, документації, стилю одягу персоналу. Фірмовий стиль – один із засобів формування сприятливого іміджу кафе-бару „Афродита”. Кафе-бар „Афродита” оформлено в українському національному стилі. Нажаль, кафе-бар „Афродита” не має свого товарного знаку або логотипу.

Визначення ефективності управління фірмовим стилем та елементами брендингу не можливе без вивчення попиту споживачів на послуги та продукцію підприємства.

Аналіз анкетного опитування з питань якості продукції та послуг кафе-бару „Афродита” наведений в табл. 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Аналіз анкетного опитування з питання “Оцінка якості продукції кафе-бару „Афродита”

Бали	Фірмові страви	Холодні закуски	Гарячі закуски	Супи	Основні страви	Солодкі страви	Гарячі напої	Холодні напої
Асортимент, бали								
“2”	-	-	-	-	-	-	-	-
“3”	-	6	5	11	9	12	-	12
“4”	29	13	28	18	17	23	38	8
“5”	21	31	17	21	24	5	12	30
середній	4,42	4,5	4,24	4,2	4,3	4,06	4,24	4,2
Смакові властивості, бали								
“2”	-	-	-	-	-	-	-	-
“3”	-	4	2	3	5	2	3	-
“4”	19	14	18	16	26	19	8	21
“5”	31	32	30	31	19	29	39	29
середній	4,62	4,56	4,56	4,5	4,36	4,54	4,72	4,58

Якість продукції кафе-бару „Афродита” споживачі оцінюють досить високо. За оцінкою асортименту продукції найвищу оцінку отримали холодні закуски – 4,5 бали та фірмові страви – 4,42 бали; найнижчу – солодкі страви – 4,06 бали, що пов’язано з наявністю обмеженого асортименту цих страв в меню. За смаковими властивостями найвищу оцінку отримали гарячі напої – 4,72 бали, фірмові страви - 4,62 бали, холодні закуски – 4,56 бали та гарячі закуски – 4,56 бали.

Обслуговування в кафе-барі „Афродита” (табл.2.8) споживачі характеризують наступним чином: час чекання обслуговування – 4,1 бали, ставлення персоналу – 4,72 бали, охайність обслуговуючого персоналу – 4,84 бали, чистота приміщень – 4,76 бали, санітарний стан посуду і білизни – 4,46.

Таблиця 2.16

Аналіз анкетного опитування з питання “Оцінка якості обслуговування в кафе-барі „Афродита”

Показники	"2"	"3"	"4"	"5"	Середній бал
Час чекання початку обслуговування	-	7	31	12	4,1
Ставлення персоналу	-	-	14	36	4,72
Охайність обслуговуючого персоналу	-	-	8	42	4,84
Інтер’єр залу	-	11	23	16	4,1
Умови відпочинку	3	9	8	20	4,1
Чистота приміщень	-	-	12	38	4,76
Санітарний стан посуду і білизни	-	5	17	28	4,46

Таким чином, аналіз попиту споживачів кафе-бару „Афродита” виявив, що для залучення нових споживачів та формування позитивного іміджу підприємства необхідно розширити асортимент продукції, активізувати рекламну діяльність, покращити умови відпочину та ввести додаткові послуги.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАФЕ- БАРУ „АФРОДИТА” М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування нової моделі маркетингу у системі управління підприємством

Робота кафе-бару „Афродита” вимагає удосконалювання організації, планування і управління господарською діяльністю, розробки нових економічних підходів, вирішення наступних задач:

- 1) швидко змінювати пропозицію послуг, пристосовуватися до запитів різних груп споживачів;
- 2) розширювати спектр пропонованих послуг шляхом створення додаткових сервісних послуг;
- 3) постійно вести роботу з підвищення ефективності діяльності, зміцненню конкурентоспроможності власних ресторанних послуг на ринку;
- 4) удосконалювати організацію просування послуг на ринку шляхом дослідження ринку, впровадження різноманітних стимулюючих програм.

Для вирішення всіх перерахованих вище задач і служить маркетинг. Маркетинг являє собою комплекс заходів для вивчення всіх питань, пов'язаних із процесом реалізації послуг: дослідженням послуг, аналізом обсягу товарообігу підприємства, вивченням ринку, дослідження рівня конкурентоспроможності послуг; дослідження мотивів поведінки клієнтів, рекламної діяльності, розробкою ефективних способів просування.

Маркетингова політика є одним з найбільш важливих складових діяльності сучасних підприємств. Однак, маркетинг розуміється українськими менеджерами неоднозначно, а види маркетингової діяльності освоюються дуже нерівномірно. Одні ототожнюють маркетинг безпосередньо з організацією продаж, інші зводять його до активного просування на ринок послуг, треті зосереджуються на дослідницькій функції. Підприємства, здебільшого, ще не виявляють належної готовності до організаційної перебудови, необхідної для впровадження системи

маркетингу як механізму узгодження взаємодії підрозділів, як усередині підприємства ресторанного господарства, так і за його межами для посилення орієнтації на клієнта. Ця неготовність обумовлена, по-перше, спрощеним розумінням маркетингу, що існує в середовищі керівників підприємств. У кращому випадку, воно зводиться до перерахування функцій маркетингу у відриві від системної перебудови підприємства. По-друге, досить сильно відчувається опір сформованих структур управління впровадженню і повноправному розвитку нової ланки на високому рівні управлінської ієрархії. Практика показує, що і самі керівники служб маркетингу, психологічно не готові прийняти на себе всю повноту відповідальності за дії, що рекомендуються ними, і рішення, що не обмежуються організацією і проведенням рекламних і PR-акцій. Їх цілком влаштовує формально високий статус в ієрархічній структурі підприємства, що не припускає адекватної відповідальності за підготовку ключових рішень. У зв'язку з цим ще досить рідкі випадки, коли служба маркетингу безпосередньо бере участь у формуванні асортиментної політики підприємства, аналізі кон'юнктури ринку і можливих тенденцій його зміни, розробці прогнозів продаж на коротко - і середньострокові періоди, ініціюванні реформування організації взаємодії підрозділів у рішенні оперативних і стратегічних задач.

Хоча служби маркетингу сьогодні створені у багатьох великих підприємствах ресторанного господарства, але цілі і задачі їх поки ще багато в чому обмежені рамками задач тактичного плану в сферах просування, реклами і PR.-технологій. Стратегічна компонента маркетингової діяльності, якщо така мається, досить формальна. Формування стратегії маркетингу залишається проблематичним питанням для більшості менеджерів. Неузгодженість рішень керівників різних ієрархічних рівнів спостерігається повсюдно. Рішення, прийняті керівниками напрямків в оперативній діяльності, дуже часто суперечать кінцевим цілям підприємства. Як і раніше, переважна більшість менеджерів так і не розглядають усю господарську діяльність як єдиний бізнес-процес, спрямований на створення таких послуг,

які користуються попитом і приведення всіх ресурсів підприємства у відповідність з вимогами і можливостями ринку для одержання прибутку. Нерідкі ще випадки розтягування задач у сфері маркетингу по цілому ряді підрозділів компанії. Так, для багатьох українських підприємств характерна ситуація, коли відсутня єдина служба маркетингу, зате практично в кожному великому структурному підрозділі є співробітники, що відповідають за даний напрямок.

Найбільш часто це приводить до того, що функція служби маркетингу обмежується тільки організацією товароруху і рекламою. Вона практично не бере участі в аналізі й оптимізації ключових бізнес-процесів, включаючи визначення характеру і масштабів діяльності, розробки асортиментної і цінової політики, пошуку шляхів ефективного використання потенціалу підприємства з урахуванням аналізу поточної кон'юнктури ринку, розробки прогнозів попиту і т.д.

Щоб підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, недостатньо просто створити повноцінну службу маркетингу, як ще один елемент системи. Її місце, права, обов'язки і відповідальність у процесі ухвалення рішення повинні бути визначені після аналізу результатів діагностики стану організації комерційної діяльності. Виходячи з перерахованого вище можемо сказати, що на сьогоднішньому етапі необхідно в більшій мері, чим коли-небудь, домагатися того, щоб:

- служба маркетингу не просто вивчала обстановку, але і сприяла створенню власної системи попередження і могла не тільки вчасно реагувати на зміни, що відбуваються, але і бути їх ініціатором;
- підприємство використовувало інформацію, що надходить від служби маркетингу, для формулювання цілей, яких воно хоче домогтися, послідовності і шляхів їхнього досягнення.

Усе це можливо тільки за умови, коли вища управлінська ланка підприємства доводить ці цілі і шляхи їхнього досягнення у всіх деталях до осіб, відповідальних за їхнє виконання, а ця відповідальність, у свою чергу,

підкріплюється ресурсами і повноваженнями. Більш того, керівництво повинне твердо і послідовно контролювати виконання поставлених задач не тільки в контрольних цифрах, але й в організації порядку прийняття рішень по ключових питаннях.

Важливість ефективної організації маркетингу пов'язана з тим, що область маркетингу характеризується швидким устаріванням ідей і концепцій, викликаним змінами ринкової ситуації. Для підприємств же характерна деяка інерційність: маркетингові стратегії, прийняті вчора, застосовуються і сьогодні, часто не виправдовуючи свого призначення.

Своєчасна корекція маркетингових стратегій забезпечує значну економію коштів за рахунок скорочення непродуктивних витрат і підвищення віддачі з ринку.

Отже, для того, щоб забезпечити на сучасному підприємстві можливість реалізації усього комплексу маркетингових задач і на цій підставі домагатись підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності підприємства, необхідно створити ефективно працюючу маркетингову службу. Проблема створення продукту чи послуг вже давно відійшла на другий план, а здатність підприємства продавати те, що нею створено, є найбільше важливим індикатором успішності. Тому в сучасних умовах багато закладів ресторанного господарства застосовують заходи до того, щоб реорганізувати або створити службу маркетингу. Актуальним питанням створення маркетингової служби є і для кафе-бару „Афродита”. Ми вважаємо, що зараз для кафе-бару „Афродита” основним напрямком, в якому повинна відбуватись оптимізація структури управління господарською діяльністю є більш активна маркетингова орієнтація підприємства і створення в структурі управління кафе-бару служби маркетингу. Ці рекомендації базуються насамперед на посиленні конкуренції на ринку ресторанних послуг міста Києва, що змушує підприємства ресторанного господарства приділяти підвищену увагу питанням конкурентної боротьби.

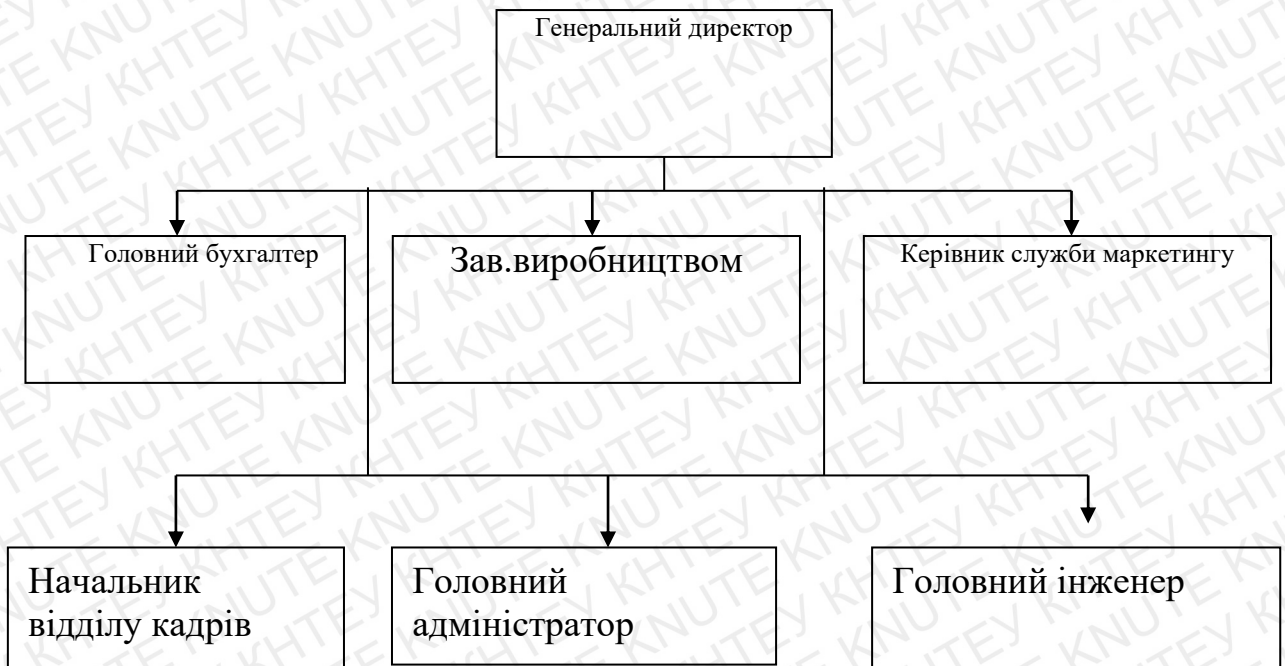


Рис. 3.1. Місце керівника служби маркетингу в системі менеджменту кафе-бару „Афродита”

Розглянемо дану проблему з погляду її реалізації в сформованій ситуації. На нашу думку, найбільш доцільним буде підпорядкування начальника маркетингової служби прямо директору кафе-бару, а також координація функцій служби маркетингу з іншими службами – службою матеріально-технічного постачання, виробничими цехами, організаційно-обслуговуючою системою. Принципова організаційна схема роботи маркетингової служби може бути представлена у виді, показаному на рисунку 3.1. Як видно з рис. 3.1, на одному рівні з зав.виробництвом, начальником фінансового відділу, головним інженером, головним адміністратором знаходиться начальник маркетингової служби. На наш погляд, у функції служби маркетингу повинне входити наступне: вивчення попиту споживачів, розробка і реалізація рекламних компаній; пошук нових форм обслуговування відвідувачів; розробка різних варіантів меню для кафе-бару; оптимізація портфеля постачання за критерієм ціна/якість.

Відповідно до викладеного функція структури маркетингової служби кафе-бару „Афродита” повинна являти собою однорівневий відділ і включати наступних співробітників (рис. 3.2).



Рис.3.2. Структура служби маркетингу кафе-бару „Афродита”

Крім того, у кафе-бару „Афродита” доцільно виділити три основних центри прибутку в організаційній структурі:

- центр прибутку № 1 - служба харчування – відповідає за одержання доходів від обслуговування прийомів, банкетів як у торговому залі кафе-бару, так і виїздного обслуговування ;
- центр прибутку № 2 - служба харчування – відповідає за одержання доходів від надання послуг харчування індивідуальним клієнтам у торговому залі кафе-бару
- центр прибутку № 3 - допоміжні служби підприємства, які відповідатимуть за ефективність надання додаткових послуг (продаж квітів, виконання музичних замовлень

В даному випадку ми пропонуємо виділити підрозділи, які здійснюють ці напрямки діяльності в окремі модулі, призначити до кожного з модулів керівника, який повністю відповідатиме за успішність діяльності свого підрозділу. Структурно подібні центри прибутку виглядатимуть таким чином, як показано на рисунку 3.3.

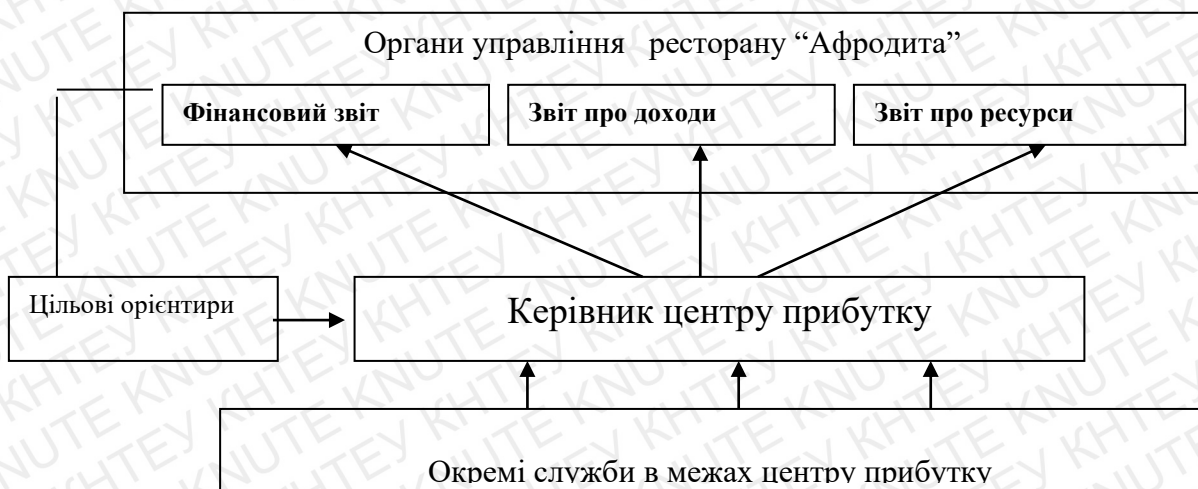


Рис 3.3. Структурна схема центрів прибутку кафе-бару „Афродита”

В межах функціонування центрів прибутку вище керівництво підприємства встановлюватиме цільові орієнтири для керівників центрів прибутку (в даному випадку встановлюватимуться не жорстко фіксовані показники, а саме орієнтири для діяльності керівника модулю), а останні у свою чергу здійснюватимуть безпосереднє керівництво модулями і звітуватимуть перед органами управління кафе-бару „Афродита” про досягнуті фінансові результати. Коло конкретних завдань, розв'язуваних у результаті створення сучасної інформаційної системи кафе-бару „Афродита” дасть змогу вирішити наступні завдання:

- об'єднання в єдиний інформаційний простір всіх підрозділів підприємства;
- високошвидкісну передачу по каналах зв'язку будь-яких видів інформаційних потоків;
- підтримку діяльності всіх підрозділів й об'єктів підприємства як єдиного цілого, дотримуючись системного підходу;
- автоматизацію всіх технологічних процесів підприємства, оперативний контроль і управління процесами, взаєморозрахунками зі споживачами та постачальниками, управління персоналом і т.д.;
- потужні засоби аналітичної обробки даних з використанням сучасних методів економіко-статистичного аналізу;
- блок оптимізаційних економіко-математичних моделей;
- забезпечення необхідного рівня безпеки й захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Відзначимо, що на наш погляд інформаційній системі підтримки прийняття управлінських рішень, яку необхідно впровадити у кафе-барі „Афродита”, повинні бути властиві наступні ознаки: висока функціональність; модульна архітектура; висока продуктивність; гнучка конфігурація робочого місця; централізоване розмежування повноважень користувачів; повна відповідність нормативним і законодавчим актам та орієнтація на доступні технічні й програмні засоби.

Таким чином, діагностика діючої на підприємстві „Афродита” інформаційної системи та урахування тих вимог до якості управління та

технологій прийняття ефективних управлінських рішень, які висуває сучасний ринок до підприємства, дозволяють нам запропонувати до впровадження на підприємстві комплексну інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, концептуальна структура якої, з нашої точки зору, повинна виглядати таким чином, як показано на рисунку 3.4.

В структурі системи підтримки прийняття управлінських рішень ми пропонуємо виділити 4 основних функціональних підсистеми:

1. Підсистема управління виробництвом та організацією збуту та матеріально-технічним забезпеченням цього процесу. Ми вирішили виділити ці дві функціональні області діяльності підприємства в єдину функціональну підсистему, оскільки вони дуже тісно пов'язані між собою.

2. Підсистема управління фінансами підприємства.

3. Підсистема управління маркетингом

4. Підсистема управління персоналом.

В рамках кожної з функціональних підсистем ми пропонуємо створити наступні модулі (блоки)

1. Блок введення даних

2. Блок обробки даних та формування звітів

3. Блок здійснення економічних розрахунків (таких як калькуляція собівартості, визначення потреби в ресурсах на підставі плану завантаженості номерного фонду, визначення потреби в фінансуванні і т.п.)

4. Блок проведення економічного аналізу (динамічний аналіз показників розвитку кафе-бару „Афродита”, порівняння фактичних та планових показників, факторний аналіз зміни показників і т.п.).

5. Блок прогнозування (необхідний для здійснення прогнозів окремих показників розвитку кафе-бару „Афродита”, який міститиме в собі окремі методи прогнозування та дозволить будувати різні варіанти регресії)

6. Блок оптимізаційних економіко-математичних моделей, який відповідно дозволить здійснювати пошук оптимальних варіантів рішень окремих господарських проблем кафе-бару „Афродита”.

Функціональні підсистеми системи

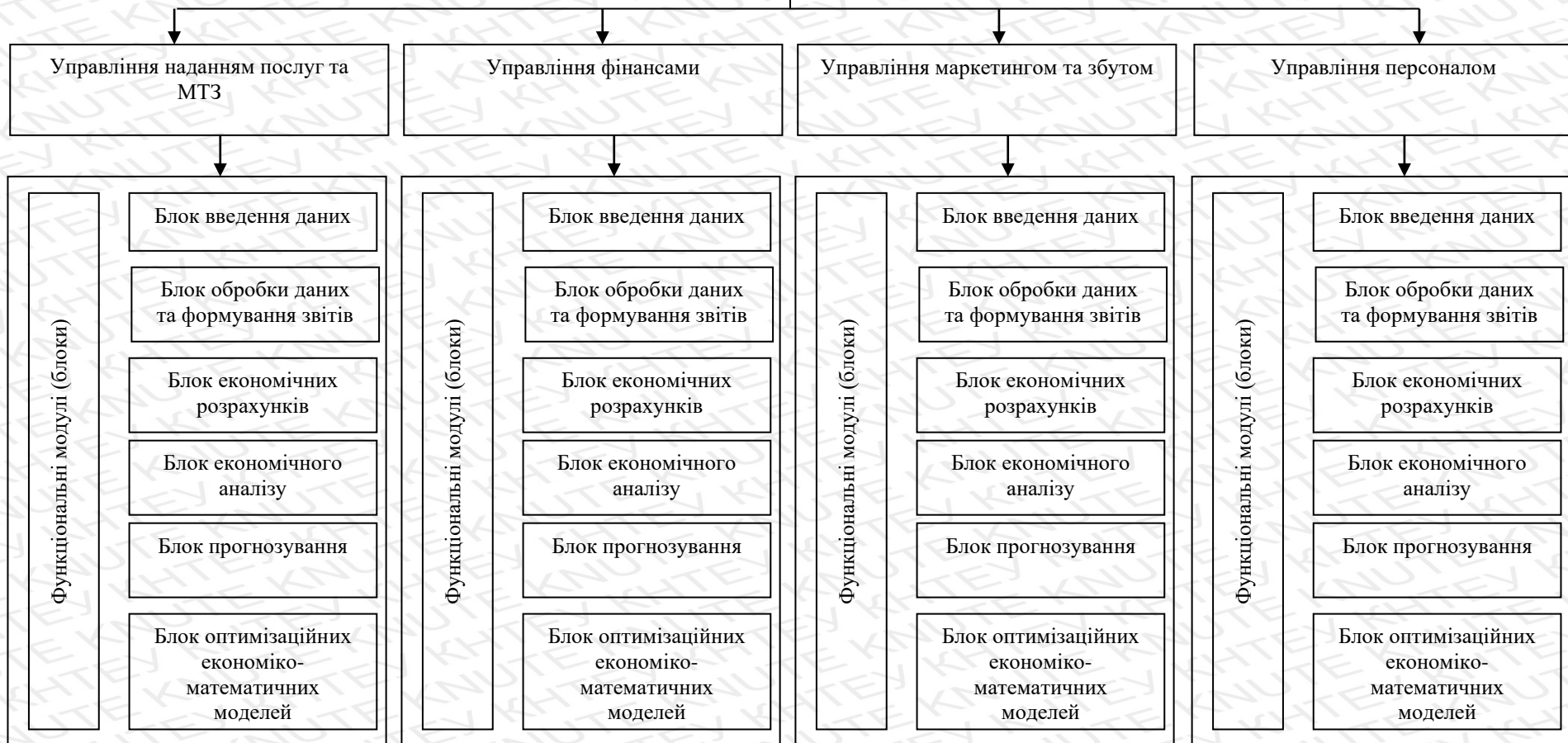


Рис 3.4. Концептуальна модель інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень, яку рекомендується впровадити у кафе-барі „Афродита”

З метою підвищення ефективності діяльності кафе-бару «Афродита», необхідно підвищити ефективність його рекламної діяльності.

Першочергово необхідно розробити рекламні заходи, які можуть сприяти підвищенню попиту споживачів на продукцію та послуги кафе-бару «Афродита» (рис.3.4).

Розробка рекламної діяльності першим етапом завжди має визначення рекламних цілей. В даному випадку метою нашої рекламної діяльності буде постійне збільшення попиту споживачів.

Другий етап проведення рекламних заходів - визначення цільової аудиторії реклами. Як відомо, вірна адресація реклами певним сегментам ринку та знання їх мотивів забезпечує значною мірою ефективність реклами.

В даному випадку в якості провідного сегменту рекламної діяльності було обрано найбільш перспективний з точки зору економічної ефективності сегмент осіб, розподілений за основними факторами сегментації ринку наступним чином (табл. 3.1).

Орієнтація саме на таку аудиторію має для кафе-бару «Афродита» ряд переваг. Невипадково в якості провідного сегменту були обрані особи, що мають вищу освіту, високий рівень доходів. Такі клієнти є постійними користувачами послуг закладів ресторанного господарства. Маючи високий рівень заробітків, цей сегмент вимагає підвищеного комфорту та якості обслуговування. Такі споживачі є нечутливими до досить високих цін, що функціонують в кафе-бару «Афродита». Саме на них і продовжуватиме орієнтуватися рекламна діяльність кафе-бару. Тому з метою додаткового залучення цього сегменту споживачів необхідно рекламувати послуги кафе-бару у великих бізнесових виданнях.

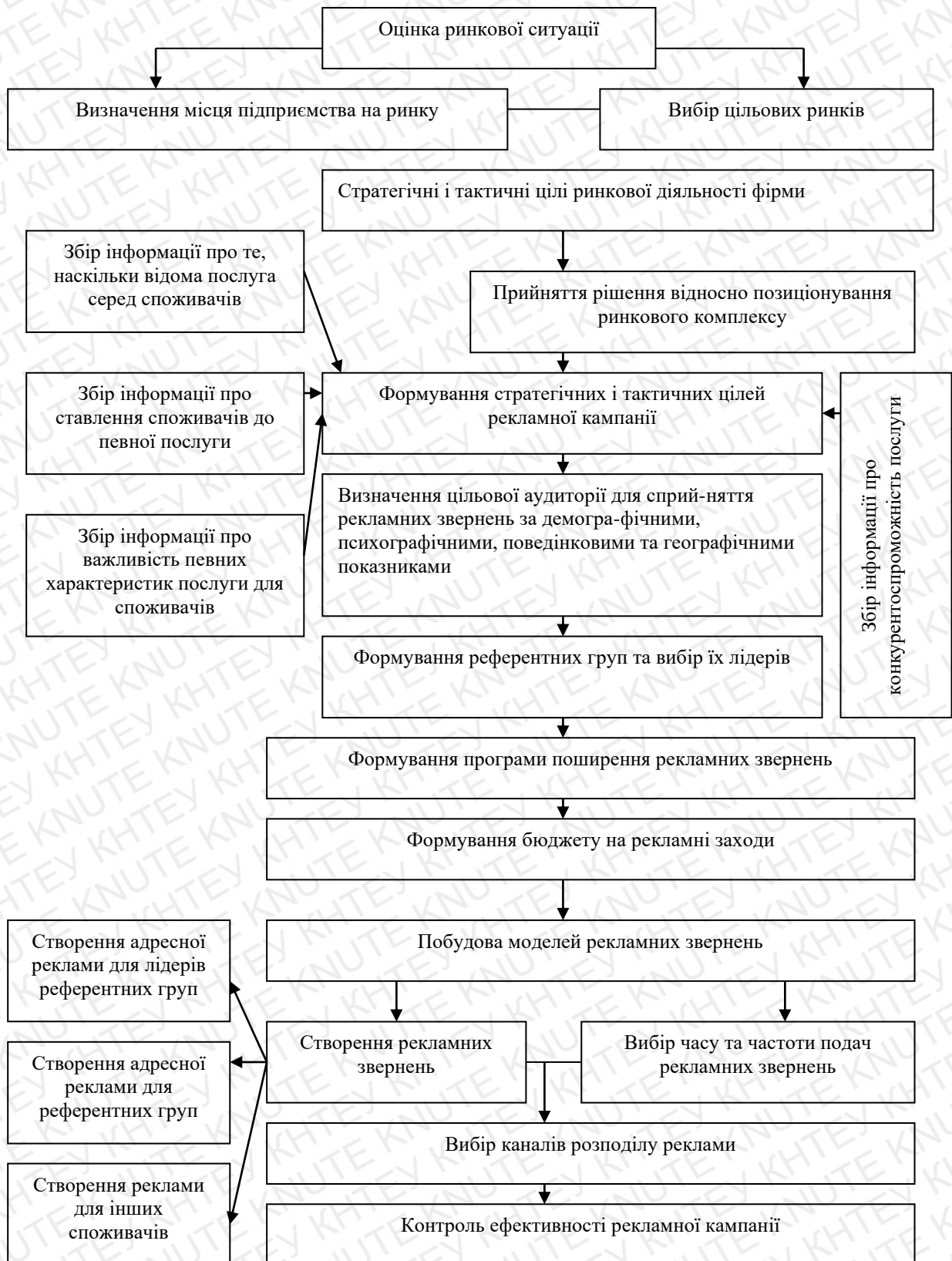


Рис. 3.5. Схема процесу планування рекламної кампанії кафе-бару

Бюджет рекламної діяльності кафе-бару “Афродита” визначатиметься за методом “за цілями і завданнями реклами”, тобто конкретні цілі рекламної діяльності - залучити більше клієнтів - підкріплюються відповідними завданнями - розміщувати рекламу в перерахованих друкованих виданнях (таблиця 3.1).

Отже, бюджет реклами становитиме 33050 грн., або 33,05 тис.грн. Пропонуємо проводити додаткові рекламні заходи за рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні кафе-бару „Афродита”. Ця сума включає в себе розміщення рекламної інформації в масових та спеціалізованих друкованих виданнях, розміщення реклами в Інтернеті, розміщення зовнішньої реклами на біг-борді, виробництво друкованих матеріалів для кафе-бару.

Таблиця 3.1

**Бюджет проведення рекламної кампанії кафе-бару ”Афродита”
на плановий період**

Рекламні засоби	Об’єм	К-ть виходів за рік	Витрати, тис.грн.
Реклама в друкованих періодичних виданнях			
Афіша	½ A4	4 рази	3000
Компаньон	½ A4	3 рази	2400
	¼ A4	1 раз	750
What’s on	½ A4	3 рази	3600
Kiev Post	¼ A3	2 рази	1900
	⅛ A3	2 рази	1500
Kiev Business Directory	½ A5	1 раз	400
Welcome to Ukraine	½ A4	2 рази	1500
Всього			15050
Інша друкована реклама			
Авторучки	1000 од.	4 рази	8000
Всього			8000
Зовнішня реклама			
Рекламні щити	1 щит	2 рази	10000
Всього по основних рекламних засобах			33050

Наступний елемент рекламної роботи – вибір часу проведення заходів. Тепер слід вирішити питання частоти та сили впливу. В початковий момент впливу на одиницю часу слід передавати більшу кількість рекламних звернень кращої якості: це дозволить потенційним споживачам помітити рекламу,

сприйняти її зміст та засвоїти частково або повністю. В таблиці 3.6 наведено графік публікації рекламних оголошень та рекламних засобів.

Відомо, що, як правило, перше звернення попадає в сферу уваги тільки 30-50 % адресатів, тобто необхідно опублікувати не менше 3 оголошень, щоб їх прочитала більшість адресатів. Термін реалізації рекламної кампанії – березень-грудень планового року, при цьому постійно будуть реалізуватися такі засоби реклами, як оголошення в зазначених журналах, реклама в Інтернет, сувенірна продукція відвідувачам (блокноти та ручки з логотипом), а зовнішня реклама у вигляді рекламного щита в центрі Києва буде застосована протягом 2 місяців.

В перші часи після сприйняття, інформація забувається більш швидко та в більшій кількості. Це пояснюється тим, що в свідомості людини ще не створилося стійких понять та узагальнень, які забуваються складніше, ніж перші враження. Таким чином, на початку будемо частіше публікувати оголошення, знижуючи частоту публікації, одночасно зберігаючи її на обраному постійному рівні.

Заплановані витрати на рекламні засоби можуть коригуватися протягом періоду, оскільки можливі зміни цін на носії реклами, визначення в ході опитувань неефективних напрямків витрат та з інших причин.

У будь-якому разі керівництво повинно контролювати виконання кошторису і оцінювати, по можливості, ефект окремих витрат.

У забезпеченні ефективної рекламної діяльності важлива роль належить рекламній агенції - партнеру, що буде створювати образ підприємства, розробляти оригінал-макети друкованої реклами, тексти рекламних оголошень.

Ефективність рекламних зусиль залежить не тільки від зовнішніх чинників. підприємство повинно дбати про реальне втілення рекламних обіцянок, підтримуючи високий рівень сервісу, докладаючи максимуму зусиль для всебічного задоволення потреб споживачів, бо задоволені клієнти - найкраща реклама для кафе-бару.

Проведення ефективної рекламної компанії кафе-бару «Афродита» дозволить підвищити попит на послуги підприємства і зайняти ще більшу частку на ринку, а це в свою чергу призведе до збільшення суми чистого прибутку.

Таблиця 3.2

Графік публікації рекламних оголошень та рекламних засобів кафе-бару «Афродита» на плановий період

Засоби реклами	Січен ь	люти й	березень	квітень	травень	червен ь	липень	серпен ь	вересень	жовтень	листопа д	груден ь
Реклама в друкованих періодичних виданнях:												
Афіша			½A4 * 2рази						½A4 * 2 рази			
Компаньон				½A4*2 рази				½A4* 1раз	¼A4 * 1раз			
What's on				½ A4 *2рази								½A4*1 раз
Kiev Post				⅛ A3 *1раз	¼A3 *1раз					¼A3 *1раз		⅛A3 *1раз
Kiev Business Directory			1 A5 * 1раз									
Welcome to Ukraine			½A4 *1раз						½A4 *1раз			
Інші види друкованої реклами												
Авторучки з логотипом закладу			1000 шт		1000 шт.				1000 шт.		1000 шт.	
Зовнішня реклама												
Рекламні щити					1 щит на цен- траль- ній магістра лі міста					1 щит на центрально- ній магістра- лі міста		
Реклама в інтернеті	Постійно											

Проведення ефективної рекламної компанії кафе-бару дозволить підвищити попит на послуги підприємства і зайняти ще більшу частку на ринку, а це в свою чергу призведе до збільшення суми чистого прибутку. Особливої уваги заслуговують заходи по додатковому стимулюванню попиту споживачів, серед яких, безперечно, знижки є найбільш ефективним маркетинговим заходом.

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо створення системи стимулювання постійних клієнтів

№	Рівень цінової знижки	Характеристика	Умови отримання
1	Срібна картка	<ul style="list-style-type: none"> - 5% знижка на послуги бару, ресторану ; - гарантоване резервування місць, при поданні заявки не пізніше, як за 48 годин - вітальний подарунок; - щомісячне інформаційне повідомлення; 	Після придбання послуг на 5000 грн. (накопичувальна система)
2	Золота картка	<ul style="list-style-type: none"> - 10% знижка на послуги бару, ресторану та додаткових послуг; - гарантоване резервування (при поданні заявки не пізніше, як за 24 годин); - вітальний подарунок - щомісячне інформаційне повідомлення; 	Після придбання послуг на 10000 грн. накопичувальна система)
3	Ціни вихідного дня	5 % знижка для всіх клієнтів з 10.00 до 16. 00. у суботу та неділю	-

Що стосується заходів паблік релейшнз, то можна відмітити, що доцільним для підприємства «Афродита» було б використання таких інструментів зв'язків з громадськістю, як: контакти з представниками преси. Кожна стаття, в якій позитивно згадується підприємство, - це вже формування позитивної думки у споживачів; оголошення у пресі, що рекламують не тільки послуги, які пропонує підприємство, а й його досягнення, внесок в охорону навколишнього середовища, спонсорство, благодійність, тощо; Участь закладу у суспільному житті допомагає захищати його інтереси як у громадських, так ін. колах.

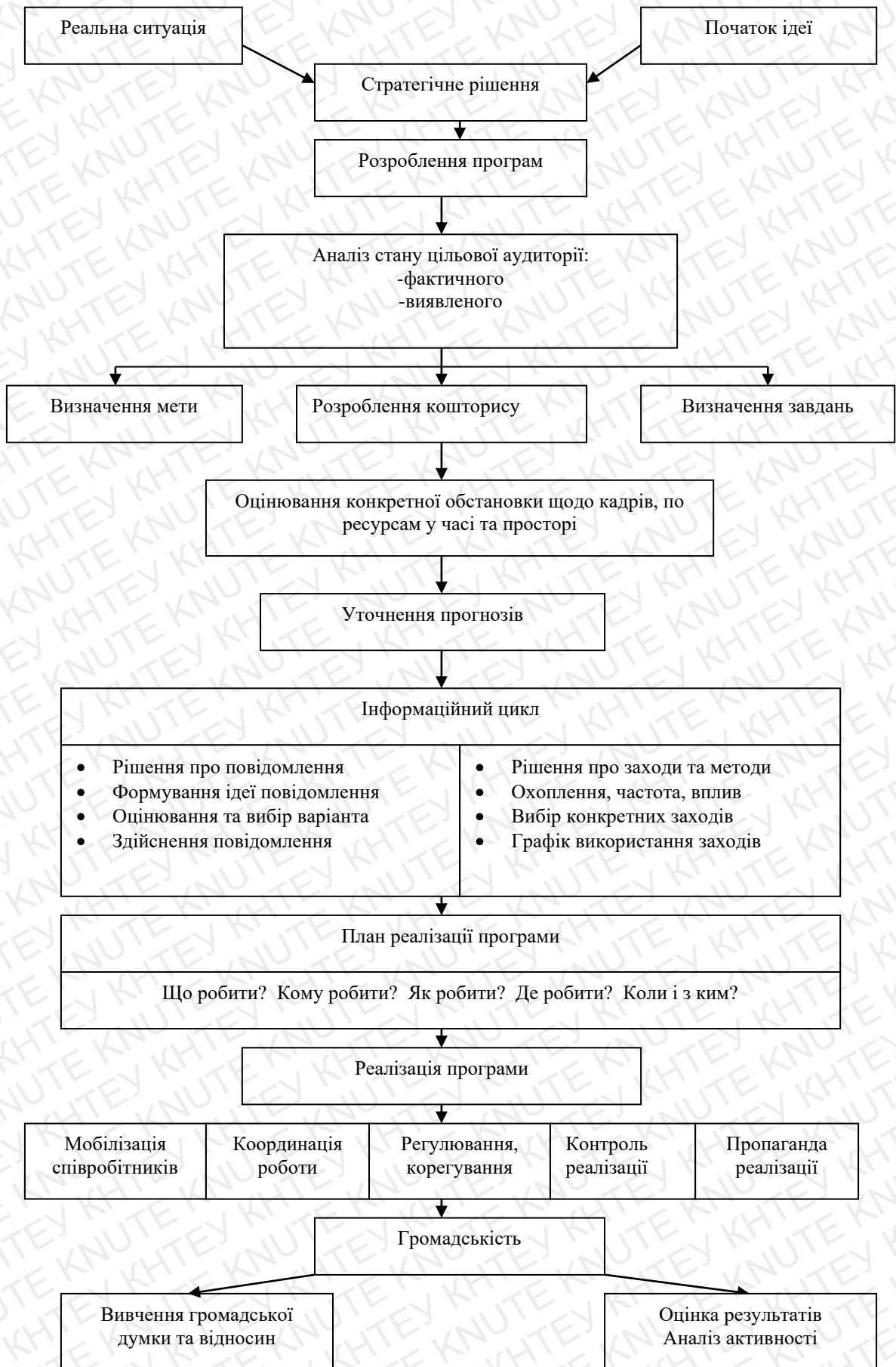


Рис. 3.6. Алгоритм процесу планування заходів публік релейшнз

До заходів паблік рїлейшнз, якї використовує заклад, можна додати: проведення презентацій рекламно-їнформаційних матерїалїв фїрми – альбоми, каталоги, вїдеоклїпи, ролики; прес-конференції для журналістів, ювілейні заходи, рїзноманїтна благодїйна та громадська дїяльність. Модель процесу їх планування та органїзації представлено на рис.3.10.

3.2. Розробка їнтегральної моделї оцїнки конкурентного потенціалу брєнда кафе-бару та оцїнка ефективности пропозицій

Кафе-бару „Афродита” є представником стратегїчної групи «претенденти на лїдерство». Система заходів для реалїзації стратегїї управлїння конкурентним потенціалом його брєнду передбачає сполучення стратегїчних альтернатив наступного характеру:

- їмїтація дїй лїдерів з метою випередження за часом досягнення позитивної переваги з боку споживача;

- створення вїдмїтного їмїджу в дизайні, оформленї продукції;

- позиціонування в декїлькох цїнових сегментах;

- поглинання дрїбних конкурентів для швидкого розширення виробничих потужностей;

- перехїд на сумїжні сегменти їз вже їснуючою маркою;

- постїйний пошук незайнятої нїші зї слабкою конкуренцією;

- контроль за роботою каналів дистрибуції;

- активне використання нових їнструментів їнтегрованих маркетингових комуїкацій (спонсорство, PR-компанїї ї т.д.).

З урахуванням проаналїзованих особливостей розвитку марочної конкуренції загальний алгоритм формування та реалїзації стратегїї управлїння конкурентним потенціалом торговельної марки ї стратегїї змїцнення конкурентних позицій учасників ринку можна представити в наступному виглядї

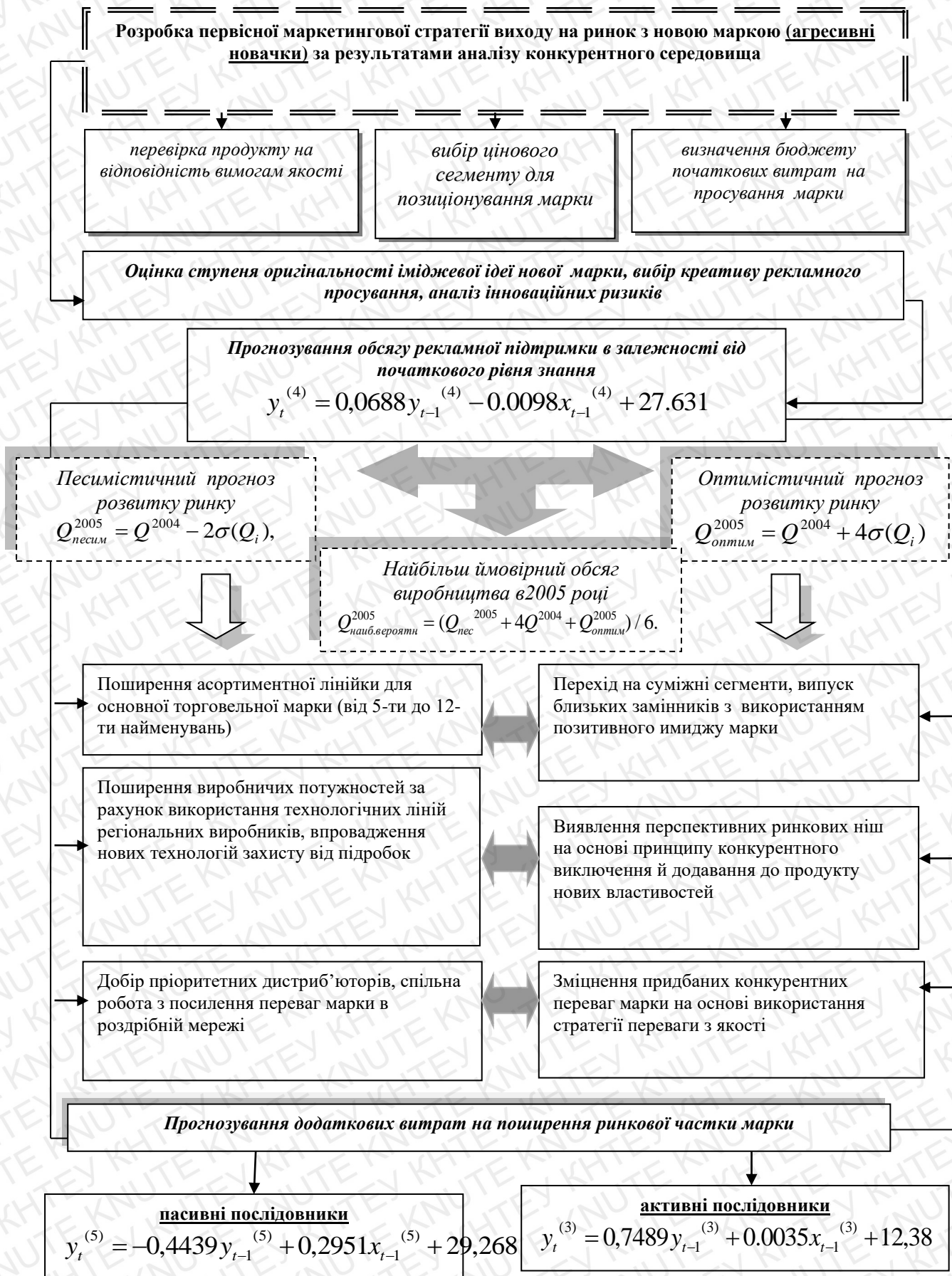


Рис. 3.7. Алгоритм формування стратегії позиціонування кафе-бару

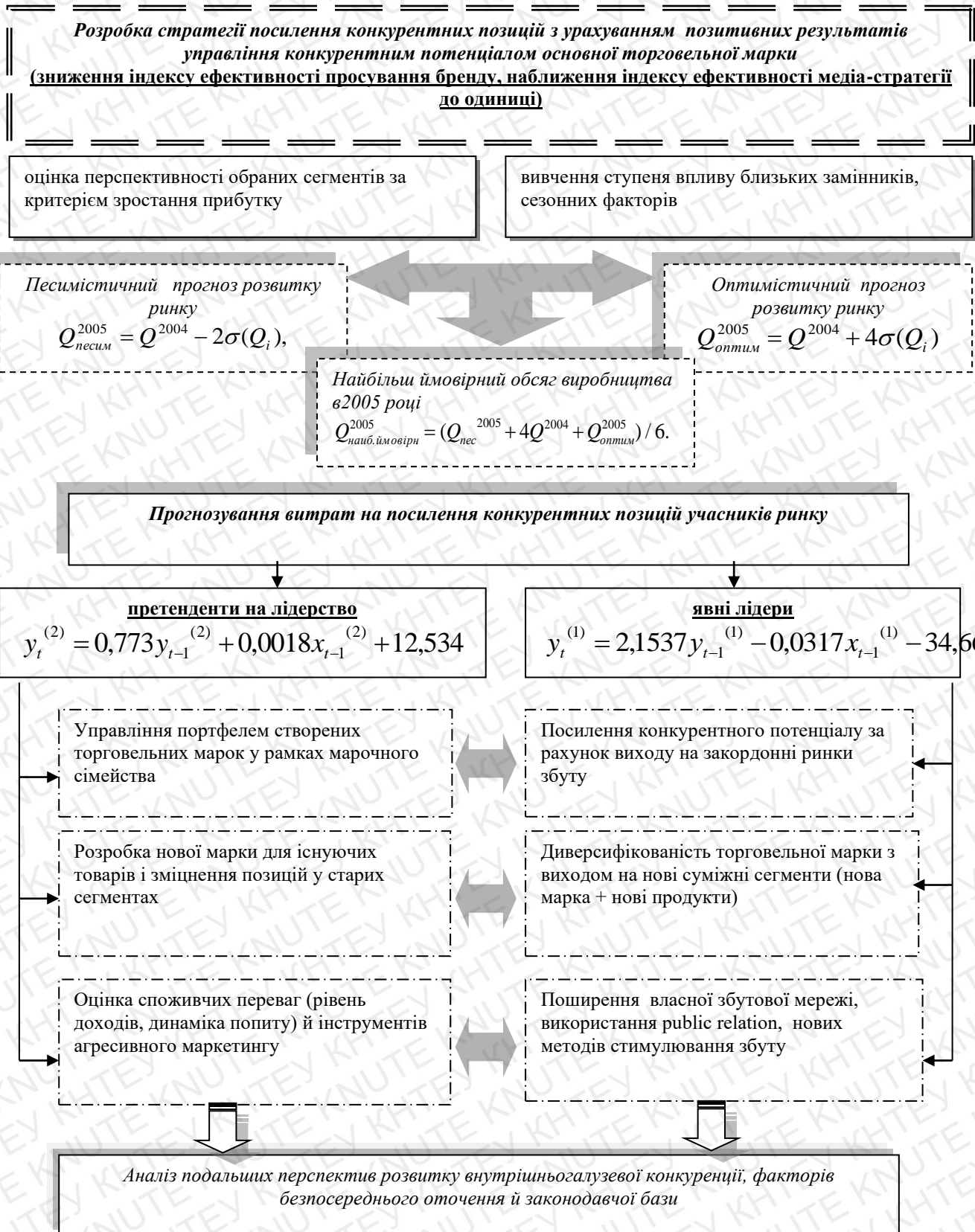


Рис. 3.8. Алгоритм контролю результатів управління конкурентними перевагами кафе-бару

Ефективність запропонованих заходів будемо визначати за допомогою таких заходів як приріст кількості споживачів після реалізації рекламних заходів, для чого періодично будемо проводити миттєві спостереження за інтенсивністю вхідного потоку споживачів у торговельному залі кафе-бару “Афродита”.

Таблиця 3.4

**Розрахунок прогнозних показників діяльності
кафе-бару “Афродита” на плановий рік**

Показники	Базовий рік (тис.грн.)	Приріст показників		Прогноз тис.грн
		у сумі, тис.грн.	у %	
Доход від реалізації	2018,9	757,0	37,50	2775,9
Податок на додану вартість	336,5	126,2	37,50	462,7
Інші вирахування з доходу	12,4	4,7	37,50	17,1
Чистий доход	1670,1	626,1	37,50	2296,2
Собівартість реалізованої продукції	825,4	309,5	37,50	1134,9
Валовий прибуток	844,7	316,5	37,50	1161,2
Операційні витрати, в тому числі:	768,7	241,4	31,41	1010,1
- умовно-змінні	644,1	241,4	37,50	885,5
- умовно-постійні	124,6	-	-	124,6
Рівень змінних витрат, %	31,9	-	-	31,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	76,0	75,1	98,85	151,1
Податок на прибуток	24,2	23,9	98,85	48,1
Чистий прибуток	51,8	51,2	98,85	103,0
Рентабельність діяльності, %	3,76	-	1,7	5,44
Витрати на рекламну кампанію	9,0	24,1	267,22	33,05
Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства	42,8	27,2	63,45	70,0

Приріст доходу кафе-бару внаслідок реалізації запропонованих рекламних заходів розрахуємо, виходячи з того, що впровадження розробленої рекламної програми дозволить залучити у плановому періоді на

10 споживачів на день більше, ніж в попередньому. Виходячи з того, що середньозважена вартість покупки одного споживача в кафе-бару «Афродита» (на основі аналізу анкетних даних) становить 53,55 грн., розрахуємо приріст середньоденного доходу від реалізації продукції кафе-бару за день: $10 * 53,55 = 535,5$ грн. Взагалі приріст доходу від реалізації кафе-бару «Афродита» за рік становитиме: $535,5 * 360 = 192780$ грн. (192,78 тис.грн.).

Крім того, слід враховувати збільшення доходу від реалізації кафе-бару на основі середньорічних темпів приросту – на 23,9% $((9,0 + 25,72 + 37,01)/3)$, що в абсолютному значенні становитиме 482,5 тис.грн.

Таким чином, у плановому періоді прогнозується збільшення доходу від реалізації кафе-бару “Афродита” на 757,0 тис.грн. $(81,72 + 192,78 + 482,5)$.

Таким чином, розрахуємо прогнозні показники діяльності кафе-бару на плановий рік після впровадження запропонованих заходів з підвищення його конкурентоспроможності (табл. 3.7).

Таким чином, в результаті реалізації запланованих заходів по удосконаленню елементів брендінгу кафе-бару, дохід кафе-бару в плановому році збільшиться на 757,0 тис.грн., тобто на 37,5%, прибуток до оподаткування – на 75,1 тис.грн., а чистий прибуток збільшиться з 51,8 тис.грн. до 103,0 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах господарювання для підприємств ресторанного господарства маркетингова діяльність є важливою складовою стратегії розвитку, від її ефективності залежить позиція підприємства на ринку. Звідси випливають два вихідні положення пропонованої роботи.

1. Впровадження концепції маркетингу у практику функціонування підприємств ресторанного бізнесу дозволяє вирішити цілу низку завдань, пов'язаних з успішною їх діяльністю. Реалізація концепції маркетингу є вміння учасників ринку ресторанних послуг запропонувати послуги з набором характеристик, які в найширшому розумінні задовольняють існуючі і приховані потреби споживачів. Проблема досягнення конкурентних переваг підприємствами багато в чому залежить від ефективного застосування стратегічного маркетингу, який являє собою базову концепцію орієнтації діяльності підприємств на споживача, оскільки це найкращий засіб досягнення стратегічних конкурентних цілей підприємств.

2. Як вітчизняні, так і закордонні вчені сходяться на думці про те, що оцінювати маркетингову діяльність підприємства ресторанного господарства необхідно за її основними складовими елементами: товар, ціна, канали розподілу і просування.

Основне значення комплексу маркетингу полягає в орієнтації діяльності ресторанного підприємства на розробку послуг для максимального задоволення споживачів, інформування потенційних покупців про послуги, які пропонує підприємство, сприяння підвищенню якості життя населення шляхом розробки і реалізації нових товарів і послуг, цілеспрямоване і координоване використання ресурсів підприємства, розроблення програм розробки і реалізації послуг, орієнтація на споживача, створення переваг в конкурентній боротьбі.

3. Практична реалізація комплексу маркетингу пов'язана з вибором тактичних комерційних засобів, що забезпечують матеріалізацію поставлених цілей і завдань. Тому найважливіше місце в маркетинговій діяльності займає розробка комплексу маркетингу. Це сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку з метою викликати в них бажану

відповідну реакцію. З огляду на надзвичайну важливість комплексу маркетингу в рамках загальної комерційної діяльності підприємств ресторанного господарства, розробляються окремі програми тактичних комерційних заходів по всіх його основних елементах: продуктова програма; цінова програма; збутова програма та комунікаційна програма.

4. Питання управління маркетинговою діяльністю ресторанних господарств стають усе більш актуальними. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проведення комплексного аналізу її ефективності. Організаційна модель аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю інтегрує найбільш важливі сфери та напрями діяльності підприємства, а саме: збутова політика; маркетингові стратегії; цінова політика; товарна політика (політика управління асортиментом послуг); політика просування послуг; рекламна політика та фінансово-економічні показники ресторану.

5. В результаті аналізу фінансово-господарської діяльності кафе-бару „Афродита”, можна зробити висновок про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства за 2016-2018 роки, оскільки спостерігається позитивна динаміка економічних показників підприємства: сума доходу від реалізації зросла на 37,01%, валового прибутку – на 39,1%, а чистого – більше, ніж у 5 разів. Це пояснюється тим, що зростання доходу від реалізації здійснюється більш швидкими темпами, ніж збільшення собівартості продукції та операційних витрат.

6. Досліджуючи стан маркетингової діяльності кафе-бару „Афродита”, нами було виявлено суттєві недоліки. На жаль, на підприємстві відсутній маркетинговий відділ.

Слід зазначити, що маркетингова діяльність закладу зводиться до проведення рекламних заходів. В цілому рекламні витрати кафе-бару мають тенденцію до зниження: на 4520 у.о. в 2017 році в порівнянні з попереднім, на 2560 у.о. в 2018 році до 2017, та в цілому на 7080 у.о. в 2018 в порівнянні з 2016 роком. Як показує аналіз таблиці, найбільшу питому вагу в складі витрат на рекламну діяльність складають витрати на спонсорство. Їх сума зменшуються з роком в рік, але питома вага залишається значною: 43, 1 % в

2016 році, 50, 7 % в 2017 році та 61, 6 % в 2018 році. Значну суму становлять також витрати на рекламу в пресі (11,5 % від загального обсягу витрат в 2016 році, 20,6 % - в 2017 році та 16,8 % - в 2018 році), але в цілому спостерігається тенденція до їх скорочення: на 250 у.о. в 2017 році в порівнянні з 2016 роком, на 750 у.о. в 2018 році в порівнянні з попереднім.

Ступінь успіху реалізації маркетингової діяльності кафе-бару „Афродита” залежить від впливу різноманітних факторів: макрофакторів зовнішнього середовища та факторів внутрішнього порядку, на основі узагальнення яких був складений перелік можливостей та загроз для підприємства у макросередовищі.

7. Фірмовий стиль кафе-бару „Афродита” – це використання єдиних принципів оформлення, кольорових поєднань і образів для всіх форм реклами, ділових паперів, документації, стилю одягу персоналу. Фірмовий стиль – один із засобів формування сприятливого іміджу кафе-бару „Афродита”.

8. Обслуговування в кафе-бару „Афродита” споживачі характеризують наступним чином: час чекання обслуговування – 4,1 бали, ставлення персоналу – 4,72 бали, охайність обслуговуючого персоналу – 4,84 бали, чистота приміщень – 4,76 бали, санітарний стан посуду і білизни – 4,46. Як бачимо, це досить не погані показники, що свідчить про гарну роботу кафе-бару та про задоволеність споживачів якістю запропонованих послуг.

9. У рамках третього розділу виускної кваліфікаційної роботи реалізується заключний етап реалізації маркетингової стратегії, що базується на розробці та впровадженні технології аналізу ринку – стратегії управління конкурентним потенціалом торговельної марки.

Основними напрямками удосконалювання процесу розробки стратегії управління конкурентними перевагами торговельної марки є урахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на прогнозовані тенденції розвитку галузі.

Розробка стратегії посилення конкурентної позиції торговельної марки – один з найважливіших етапів зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Основними умовами розробки такого роду стратегії є

прогнозування тенденцій розвитку галузі, встановлення залежності між основними факторами, що впливають на конкурентний потенціал торговельної марки на ринку, реалізація процедур контролю за ефективністю пропонуванних заходів.

10. Для цілей оцінки ефективності просування торговельної марки запропонована система узагальнюючих показників за допомогою яких зважуються довгострокові, середньострокові й короткострокові задачі управління конкурентним потенціалом торговельних марок. Використання даних показників у технології управління конкурентним потенціалом марки, як найважливішій підсистемі товарної політики, здатне значно полегшити процес завоювання й утримання конкурентних переваг підприємства з урахуванням перспектив і тенденцій розвитку ринку.

11. У роботі обґрунтовано введення до складу управління нову функціональну службу - відділ маркетингу. Основним його завданням має бути - забезпечення відповідності кількості та якості послуг кафе-бару реальному та потенційному попиту клієнтів. Автором розроблено структуру відділу та запропоновано інформаційну модель прийняття маркетингових рішень з використанням ПЕОМ.

12. У роботі розроблено рекламну кампанію, заходи паблік рілейшнз та обґрунтовано її ефективність. Запропоновано систему цінових надбавок та знижок та обґрунтовано впровадження системи карток для постійних клієнтів. Програма лояльності для постійних клієнтів пропонує 2 рівні участі в залежності від кількості накопичених балів

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе-бару серед споживачів і, таким чином, підняти імідж кафе-бару та сприяти розвитку його конкурентних переваг.

13. Таким чином, в результаті реалізації запланованих заходів по удосконаленню елементів брендінгу кафе-бару, доход кафе-бару в плановому році збільшиться на 757,0 тис.грн., тобто на 37,5%, прибуток до оподаткування – на 75,1 тис.грн., а чистий прибуток збільшиться з 51,8 тис.грн. до 103,0 тис.грн

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів / Д.А. Аакер. – К. : Изд. дом Гребенникова, 2013. – 440 с.
2. Алдер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке. / Алдер Г.; пер. с англ. С. Потапенко. – К. : ФАИР-ПРЕСС, 2013. – 448 с.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского : пер. с англ. И. Петрова, В. Васильева. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0221.html>.
4. Американська асоціація маркетингу: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M
5. Анн Х. Маркетинг : /Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – К. : ГП Техн. кн., 2015. – 733 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф при содействии Эдварда Дж. Макдоннелла; пер. с англ. С. Жильцов. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0257.html>.
7. Ареф'єва О.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О.В. Ареф'єва, П.В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 9. – С. 80 – 85.
8. Батра Р. Рекламный менеджмент / Раджив Батра, Джон Дж. Майерс, Дэвид А. Аакер; пер. с англ. – [5-е изд.]. – К. : Вильямс, 1999 – 784 с.
9. Большой экономический словарь / [под ред.. А.Н. Азрилияна]. – [5-е изд. доп. и перераб.]. – К. : Институт новой экономики, 2012. – 1280 с.
10. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / [авт.-сост. А.Б. Борисов] – К. : Книжковий світ, 2012. – 895 с.
11. Булгаков В.П. Особенности маркетинга услуг / В.П.Булгаков // Маркетинг. – 2008. – № 2. – С.108 – 112.
12. В. В. Войленко. Маркетинг. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : Центр економіки та маркетинга, 2010. – 255 с.
13. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / В.А. Василенко, Т.І.Ткаченко – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. Н. А. Нуреева – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0298.html>.
15. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. / А.В. Войчак – К. : КНЕУ, 2018. – 268 с.
16. Войчак А.В. Маркетингові комунікації у концепції відносин / А.В. Войчак, Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2013. – № 3. – С. 14 – 17.

17. Гаретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы / Бернард Гарретт, Пьер Дюссож; пер. с фр. – – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0249.html>.
18. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями : Разраб. моделей бизнеса. Дифференциация упр. потребителями. Ключевые индикаторы функционирования при упр. потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок; пер. с англ. В. Егорова. – К. : Гранд : Фаир-пресс, 2012. – 511 с.
19. Голубков Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления / Е.Н. Голубков, О.З. Михайлив // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 27 – 34.
20. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П. Голубков. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0457.html>.
21. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений : Новые стратегии и технологии привлечения клиентов / Ян Х. Гордон; под ред. О.А. Третьак; пер. с англ. Е. Нестерова. – – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0543.html>.
22. Горинская И. Методология продаж, ориентированной на покупателя / И. Горинская // Маркетинг. – 2012. – № 6 (67). – С. 115 – 121.
23. Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України. – К. : Юрінком Інтер, 2005. – 304 с.
24. Данько Т.П. Управление маркетингом : учеб. для студ. экон. спец. вузов / Т.П. Данько. – [2. изд., перераб. и доп.]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0234.html>.
25. Длігач А.О. Новая модель бренд – менеджменту / А.О. Длігач // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 6. – С. 25 – 29.
26. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии / П. Дойль; пер. с англ. под. ред. Ю. И. Каптуровского. – [3-е изд.]. – – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0345.html>.
27. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие / П. Ф. Друкер; пер. с англ. Н.М. Макаровой. – – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0912.html>.
28. Дудяк Р.П. Маркетинг: теорія, методика, практика : навч. посібник / Р. П. Дудяк, В. В. Липчук. — Львів : Українські технології, 2011. – 260 с.
29. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Мн. : Финансы, учет, аудит, 2007. – 464 с.
30. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – К. : Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. – Т.1. – 1997. – 543 с.

31. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко – Мн. : Новое знание, 2002. – 216 с.
32. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні : монографія. / О.П. Корольчук – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.
33. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент / Филип Котлер; пер. с англ. Т. Виноградова и др. – [12-е изд.]. 2017. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0842.html>.
34. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз – [2-е изд., перераб. и доп.]. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0917.html>.
35. Котлер Ф. Расширение концепции маркетинга / Ф. Котлер, С.Леви // Классика маркетинга : сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова и др. –2011. – С.63 – 74.
36. Краковская Л. Оценка потребительской лояльности на основе макроатрибутивной модели / Л. Краковская // Маркетинг. – 2018. – № 3. – С.58 – 64.
37. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии / И.И. Кретов – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0976.html>.
38. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока.]. – Л. : Интеллект – Захід, 2014. – 286 с.
39. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; пер. с фр. Лифляндчика Б.И., Дунаевского В.Л., Бурьяна С.А. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с.
40. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК / Я.С. Ларіна. – К.: Преса України, 2008. – 336с.
41. Мазаракі А.А. Модель Кано в системах управління якістю / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачеський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.
42. Маркетинг : принципи и функції : навч. посіб. для вищ. навч. закл.; за ред. О.М. Азарян. – [2-е вид., перероб. и доп.]. – К. : ИМЦВО МОНУ, ИВФ «Студцентр», 2015. – 320 с.
43. Маркетинг : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Маркетинг", "Коммерция (торговое дело)", "Реклама" / [Н.П. Ващекин, Т.Н. Парамонова, С.М. Самарина и др.]; под ред. Н.П. Ващекина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0478.html>.

44. Маркетингова інформація: підручник / Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега та ін. ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014
45. Моисеева Н. Трансакционные издержки и их влияние на конкурентные позиции фирмы / Н. Моисеева, М. Слушаенко // Маркетинг. – 2012. – № 3. – С.101 – 112.
46. Москалева И. Факторы, влияющие на выбор отеля / И. Москалева // Отель. – 2005. – № 5. – С. 32 – 35.
47. Основы маркетинга / [Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; под общ. ред. Н. В. Шульгиной]. – 2-е. изд. – К. : Вильямс, 2008. – 1055 с.
48. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К. : Кондор, 2009. – 358 с.
49. Полторак В.А. Маркетингові дослідження : навч. посіб / В.А. Полторак – [2-е вид.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2016. – 387 с.
50. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю.П. Ранде // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 61– 69.
51. Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях. / А.Ф. Рогачев, И.В. Скопина // Маркетинг. – 2019. – № 5 (43). – С. 37 – 45.
52. Ромат Е. Внутренний маркетинг пока в тени маркетинга внешнего. Не пора ли на передовую? / Е. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 3. – С. 66 – 73.
53. Руделиус У. Маркетинг / У. Руделиус. – К. : ДеНова, 2011. – 706 с.
54. Савельев Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси. / Савельев Є.В. – Тернопіль : Карт-бланш, 2016. – 482 с.
55. Семенов И. Взаимосвязь менеджмента и маркетинга в современной организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2016. – № 6. – С.117 – 125.
56. Системи управління якістю; Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. —(Національний стандарт України).
57. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учеб.-прак.пособие / С.С. Скобкин – К. : Юристь, 2011. – 222 с.
58. Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии : учеб. пособие / В. А. Строков. – К. : Хорс-2, 2017. – 237 с.
59. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / П. Темпорал; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0715.html>.
60. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг : підручник / Л.В. Ткаченко – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 192 с.
61. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: теорія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В.Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 736 с.

62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А.Фатхутдинов– Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0539.html>.
63. Федоров Д.С. Построение карт восприятия: концептуальный подход и метод анализа данных / Д.С. Федоров // Маркетинг. – 2019. – № 6. – С. 3 – 16.
64. Федько В.П. Маркетинг : [для студентов вузов] / В.П. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 252 с.
65. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода: Антология сочинений / Фридрих Август фон Хайек; под ред. Д. Антисери и Л. Инфантино. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0434.html>.
66. Хеннинг-Турау Т. Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений / Т.Хеннинг-Турау // Теория и практика управления. – 2009. – № 6. – С.82 – 88.
67. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 560 с.
68. Широценская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широценская // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 36 – 45.
69. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Шульгіна Л.М. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.
70. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0782.html>.
71. Andersen P.H. A Foot in the Door: Relationship Marketing Efforts Towards Transaction-Oriented Customers // Journal of Market-Focused Management. – 2012. – № 5. – P.91–108.
72. Bergman Bo, Klefsjo B. Quality: from customer needs to customer satisfaction. – Lund : Studentlitteratur AB, 2004. – 608 p.
73. Berry L.L., Parasuraman A. Marketing services: competing through quality – New York: The Free Press, 2011 – 212 p.
74. Business and society: ethics and stakeholder management / A. Carroll, A. Buchholtz – [4th ed.]. – South-western College Publishing, 2009. – 750 p.
75. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. – New York: Butterworth-Heinemann, 2011. –264 p.
76. Fyall A., Callod C., Edwards B. Relationship marketing: the challenge for destinations // Annals of tourism research. – 2016. – № 30 (3). – P. 644 – 659.
77. Gronroos C. Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach. – [2nd ed.]. – Lexington Books, 2000. – 404 p.
78. Gronroos C. Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in the service sector. – Cambridge: Marketing Science Institute,2000.–277 p.
79. Gummesson E. Total relationship marketing – [2nd ed.] – Butterworth – Heinemann, 2002. – 320 p.
80. Hayes R., Pisano G. Beyond world-class: the new manufacturing strategy.// Harvard Business review. – 2017. – № 10. (Vol.72) – P. 77 – 86.

81. Hougaard S., Bjerre M. Strategic relationship marketing. – Berlin – Heidelberg : Springer, 2002. – 369 p.
82. Lash L. Complete guide to customer service – New York: John Wiley&Sons, 2009. – 240 p.
83. Marketing. Theory and practice / edited by M. Baker. – [3d ed.] – London: Macmillan Business, 2005. – 442 p.
84. Mittal B., Lassar W.M. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty // Journal of services marketing. – 2008. – vol.12, issue 3. – P. 177–194.
85. Morrison A. J. Marketing strategic alliances: the small hotel firm // International journal of contemporary hospitality management. – 2004. – № 6 (3). – P. 25 – 30.
86. Palmer A.J. Relationship marketing: a universal paradigm or marketing fad? // A learning organization. – 2006. – № 4. – P. 34 – 39.
87. Payne A. F. Developing a marketing-oriented organisation // Business Horizons. – 1988. - № 9. – P. 67 – 79.
88. Strategic Management: a stakeholder approach / Ed. R. Freeman – Boston: Pitman Publishing, 2004. – 276 p.
89. Sybil F. Internal Marketing // Marketing Encyclopedia. / ed. by Jeffrey Heilbrunn. – Chicago: Publishing Group, 2005. – 348 p.
90. Zinkhan G.M. Relationship Marketing: Theory and Implementation // Journal of Market-Focused Management. – 2010. – № 5. – P.83 – 89.

ДОДАТКИ

