

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ
«LIMONADE», М. КИЇВ»

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

Горошко
Ольги
Євгеніївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

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

Мельничекно
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

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

Затверджую

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

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
ГОРОШКО ОЛЬЗІ ЄВГЕНІЇВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія ресторану «Limonade», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

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

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

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

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

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade», м. Київ.

4.Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія» у ресторанному бізнесі; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Limonade»;

Рисунки: Елементи та структура маркетингової стратегії ресторану «Limonade»; Напрями удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Limonade».

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

ВСТУП

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

- 1.1. Сутність маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу
- 1.2. Складові системи маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу та тособливості її формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ

- 2.1. Дослідження ефективності складових маркетингової діяльності ресторану «Limonade»
- 2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства
- 2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ

- 3.1. Пропозиції щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів ресторану
- 3.2. Напрями реалізації маркетингової стратегії ресторану «Limonade»
- 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

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

7. Дата видачі завдання «05» листопада 2019 р.

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

А.М. Расулова

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

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

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

О.Є. Горошко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

Студент обґрунтовано довів необхідність формування маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів особливості формування маркетингових складових досліджуваного об'єкту, оцінив ефективність та дослідив вплив маркетингових комунікацій на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

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

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

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

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____

А.М. Расулова

підпис, дата

Відмітка про попередній захист _____

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

О.Є. Горошко

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Сутність маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Складові системи маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ.....	23
2.1. Дослідження ефективності складових маркетингової діяльності ресторану «Limonade».....	23
2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства.....	32
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade».....	36
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ.....	46
3.1. Пропозиції щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів ресторану.....	46
3.2. Напрями реалізації маркетингової стратегії ресторану «Limonade».....	49
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів.....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ресторанний бізнес в Україні є одним з найпоширеніших видів підприємницької діяльності. На ринку існує велика кількість ресторанних закладів, які користуються популярністю серед відвідувачів. Але такий високий попит несе за собою ряд труднощів для власників ресторанів, адже на ринку ресторанних послуг спостерігається перенасичення – заклади намагаються привернути до себе увагу відвідувача шляхом зниження ціни або надання унікальної послуги, якої ще не існує на ринку. Через це споживачі з кожним разом все більш вибагливі до ресторанів і послуг, які вони надають.

І це спонукає власників закладів до великої конкурентної боротьби за відвідувачів, для цього вони розроблюють такі маркетингові стратегії, які приносили б максимальний прибуток і сприяли б залученню нових клієнтів до свого закладу.

Саме тому в умовах жорсткої конкуренції в ресторанному бізнесі важливо добре розбиратися в ситуації на ринку, знати свої сильні і слабкі сторони і вміти розробити маркетингову стратегію закладу. Тільки це дасть можливість ресторану бути не тільки конкурентоспроможним на ринку та отримувати достатній прибуток, але і домогтися розширення цільової аудиторії і залучення потенційних клієнтів, функціонуючи при цьому тривалий період часу.

Питанням дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія» займалися такі іноземні та вітчизняні вчені як: Ф. Котлер, І Ансофф, А. Григор, Х. Хершген, Г. Ассель, Ж. Ламбен Е. Голубков, А. Алфьоров, Л. Єжова, Л. Балабанова, Д. Білоблицький, С. Близнюк, Н. Куденко, М. Бойко, Л. Романчук, Н. Ведмідь та багато інших. Але, незважаючи на численні публікації, проблема розуміння та розробки маркетингової стратегії є актуальною на сьогоднішній день.

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

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

- з'ясувати сутність маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу;
- розглянути складові системи маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу та тособливості її формування;
- дослідити ефективність складових маркетингової діяльності ресторану «Limonade»;
- визначити економічний потенціал підприємства;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade»;
- розглянути пропозиції щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів ресторану;
- визначити напрями реалізації маркетингової стратегії ресторану «Limonade»;
- оцінити соціально-економічної ефективності заходів.

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

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи до формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade», м. Київ.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані методи економічного аналізу, статистичних досліджень, метод експертних оцінок, метод графічного моделювання, метод порівняння та групування для дослідження ресторану «Limonade». У процесі роботи використовувалась інформація надана рестораном «Limonade», така як, внутрішня звітність за 2017-2019 рр. та експертні оцінки співробітників підприємства.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення про стратегічний маркетинг, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, матеріали ресторану «Limonade».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу щодо аналізу та розробки маркетингової стратегії закладів ресторанного господарства, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності діяльності ресторану «Limonade».

Практичне значення дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтовано програму заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ресторану для забезпечення просування ресторанних послуг «Limonade», що сприяє підвищенню якості та ефективності обслуговування споживачів, та підвищення обізнаності потенційних споживачів.

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

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 76 стор., ілюстрована 24 таблицями, 6 рисунками та 4 додатками. Список літератури включає 55 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Сфера ресторанного бізнесу сьогодні вважається найбільш конкурентною на ринку товарів та послуг. Ресторанний бізнес - це інтегрована сфера підприємницької діяльності, пов'язана з організацією виробництва і управлінням ресторану, яка спрямована на задоволення потреб населення в різноманітній, здоровій та смачній їжі, сервісних послугах, а також на отримання прибутку. Успіх ресторанного бізнесу цілком і повністю залежить від наявності хорошого менеджменту, правильно підібраної маркетингової стратегії, наявності концепції ресторану, смачної кухні та сервісу, цікавого інтер'єру і вдало підібраних цін.

Криза, яка відбувається на сьогоднішній момент через пандемію коронавірусу серйозно вплинула на ринок ресторанного бізнесу. Проте люди починають адаптуватися до нового рівня життя: власники ресторанів намагаються максимально адаптуватися до реалій сьогодення і продовжувати вести свій бізнес, а відвідувачі, в свою чергу, втомилися від «режиму самоізоляції» і також намагаються підлаштовуватись під нові правила існування.

Проте, конкуренція серед власників кафе і ресторанів все ще вкрай висока: виграють ті, хто вміють швидко адаптуватися до мінливих умов, успішно вибудовувати маркетингову стратегію і оптимізувати бізнес-процеси для зниження витрат.

Для того, щоб конкурентоспроможність підприємства постійно підвищувалася слід вибирати таку маркетингову стратегію, за допомогою якої, підприємство зможе зайняти лідируючі позиції на ринку. Для того, щоб зрозуміти, що ж таке маркетингова стратегія необхідно розібратися, що являє собою сама стратегія.

Стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає і розкриває мету і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, в якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і позаекономічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найомним службовцям, покупцям і суспільству в цілому [15, с. 24]. Стратегія - це образ організаційних дій і керуючих підходів, які спрямовані на вирішення основних цілей і відповідних завдань фірми.

Саме стратегія маркетингу дозволяє створити такі умови, при яких підприємство зможе вирішити проблеми на ринку. Не існує однакової стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство повинно визначити, що для нього найбільш краще з точки зору завдань для компанії, цілей, ресурсів. Галузеві позиції компанії створює стратегія, так само вона забезпечує узгодженість всередині компанії. Саме стратегія задає напрямок розвитку компанії.

Перейдемо до розгляду поняття «маркетингова стратегія». Щоб розібратися і зрозуміти що таке маркетингова стратегія звернемося до певних авторів. З точки зору Є.П. Голубкова *маркетингова стратегія* - це головні напрямки маркетингової діяльності, слідуючи яким стратегічні господарські одиниці організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей [29, ст. 135].

Єжова Л.Ф. трактує стратегію маркетингу як формування цілі і задач працівникам по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу (довгострокова, середньострокова) для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства [17, с. 15].

Балабанова Л. В. дає таке визначення: маркетингова стратегія – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору і агрегування засобів (інструментів) підприємства і здійснення на ринку ділової активності, орієнтованої на цю мету» [15,с. 42].

Куденко Н. трактує стратегію маркетингу як напрям дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій [45, с. 70].

Виходячи з усіх перерахованих вище визначень, значення маркетингової стратегії можна сформулювати наступним чином:

Маркетингова стратегія підприємства - це сукупність маркетингових інструментів, які допомагають компанії розробити ефективну довгострокову політику просування товарів та послуг і забезпечити сталий розвиток в умовах конкуренції.

Провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Визначимо основні характеристики маркетингової стратегії (рис. 1.1 та 1.2).



Рис. 1.1. Характеристики маркетингової стратегії підприємства

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дозволяють послідовно перетворити конкурентну перевагу і інвестиційні стратегії в завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства [27, с. 15].



Рис. 1.2. Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Розрізняють глобальні маркетингові стратегії, базові стратегії та стратегії росту бізнесу [15, с. 30].

■ Глобальні маркетингові стратегії. Можна виділити п'ять глобальних маркетингових стратегій, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми [15, с. 33]:

- стратегія інтернаціоналізації передбачає освоєння нових ринків;
- стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів (у тому числі не пов'язаних з основними видами діяльності);
- стратегія сегментування - виробництво широкої гами товарів для різних груп споживачів;

- стратегія глобалізації - стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн;
- стратегія кооперації - взаємовигідна співпраця з іншими підприємствами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

▪ Базові стратегії. Базовими стратегіями розвитку, за М. Портером, є три стратегії:

- стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Низькі витрати дозволяють встановлювати низькі ціни. Це своєю чергою сприяє збільшенню частки ринку і рентабельності. Зараз в Україні популярні ресторани, які продають їжу та напої за ціною в 1 євро, вони діють за стратегією цінового лідерства. Це такі ресторани як: Myshlya, Naprocesso, тощо.;

- стратегія диференціації полягає в тому, що товар, який виготовляє підприємство, має відрізнятись від товарів конкурентів. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, - відмінність, несхожість з конкурентними. Стратегію диференціації зараз використовують ресторани, які хочуть вразити гостей. Одним із таких ресторанів є «Канапа» - ресторан нової української кухні, де використовують, в тому числі, молекулярну кухню;

- стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання в цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією. Кав'ярня «One love espresso bar», яка пропонує десятки видів кави для шанувальників кави – яскравий приклад стратегії концентрації.

▪ Стратегія росту [15, с. 33]. Можна виділити три стратегії розвитку фірми і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану підприємства: стратегії виживання, стабілізації і росту. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності підприємства, дозволяє збільшити прибуток. Серед

стратегій росту які може використати підприємство у своїй діяльності можна виділити три напрями росту:

- стратегії інтенсивного росту;
- стратегії інтегративного росту;
- стратегії диверсифікації.

Стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Актуальна для підприємства, яке не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами, послугами і ринками.

	<i>Старий ринок</i>	<i>Новий ринок</i>
<i>Старий товар/послуга</i>	ГЛИБОКЕ ПРОНИКНЕННЯ НА РИНОК старий товар на старому ринку	РОЗВИТОК РИНКУ старий товар на новому ринку
<i>Новий товар/послуга</i>	РОЗВИТОК ТОВАРУ новий товар на старому ринку	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ новий товар на новому ринку

Рис. 1.3. Матриця Ансоффа «товар-ринок»

Якщо звернути увагу на матрицю І. Ансоффа "товар - ринок" (рис.2) [16].

Серед представлених у ній стратегій три є стратегіями інтенсивного росту:

- стратегія глибокого проникнення на ринок використовують нові компанії, що розширюють поле своєї діяльності. Тут ринок уже досить розвинений і товар або послуга всім добре відомі, підприємство може вибрати стратегію послідовників;
- стратегія розвитку ринку націлена на залучення нових споживачів може бути досягнуто шляхом розширення території, впровадження товару/послуги (стратегія географічної експансії) або залучення нових груп споживачів у межах вже освоєної території (стратегія створення нових ринків);
- стратегія розвитку товару використовується коли послуга або товар є унікальними на ринку. Також важливо, щоб товар або послуга були принципово нові і в них потребували споживачі.

Стратегії інтегративного росту передбачають об'єднання зусиль підприємства з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Підприємство може об'єднати зусилля з посередником - стратегія прямої інтеграції; з постачальником матеріально-технічних ресурсів - стратегія зворотної інтеграції. У разі якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, мова йдеться про стратегію вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікації пов'язана з розширенням діяльності фірми, притому найпоширеніша стратегія - коли організація виробляє новий товар або послугу, що принципово відрізняється від її колишньої продукції, а отже, випускається на новий для неї ринок.

Маркетингові конкурентні стратегії

Ф. Котлер, відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій [15, с. 242]:

- маркетингові стратегії лідера ринку;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Стратегії лідера. Ринковий лідер - це підприємство, яке займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Утримати лідерство на ринку підприємство може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;
- стратегія захисту позицій;
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована через збільшення обсягів споживання товару, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів.

Стратегія захисту позиції (стратегія оборони) має на меті захистити частку ринку підприємства. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, які мають на меті позиційний захист.

Стратегія підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку може бути реалізована через підвищення якості послуги, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Стратегії челенджера. Челенджери - підприємства, мета яких збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Сутність стратегії підприємства-челенджера полягає у різних варіаціях наступу:

- стратегія фронтального наступу - передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер;
- стратегія флангового наступу - реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента;
- стратегія обхідного наступу - має на меті зламати позиції конкурента.

Стратегії послідовника. Послідовники - це підприємства, які успішно діють на ринку і хочуть зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Саме це відрізняє їх від челенджера, який намагається зайняти позицію лідера. До стратегій послідовника відносяться:

- стратегія копіювання - використання стратегії лідера в повному обсязі;
- стратегія імітації - наслідування окремих елементів стратегій лідера;
- стратегія адаптації - використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Стратегії нішера. Нішери – підприємства, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій - сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати підприємство-челенджер для атаки на лідера. Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм. До стратегій нішера відносяться:

- стратегію підтримання позиції - доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності;

- стратегію лідерства в ніші - якщо обсяг продажу підприємства-нішера і ніші зростають прискореними темпами;
- стратегію інтеграції - в разі, якщо власними силами підприємство не може задовольнити потреби ніші;
- стратегію виходу за межі ніші - використання стратегії диверсифікації та стратегії росту.

Основним завданням маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі є підвищення якості і кількості продажів, найбільше залучення нових та утримання постійних споживачів. Від керівництва ресторану доречними будуть вдала організація роботи та дружньої атмосфери серед працівників, завзятість і цілеспрямованість, уміння створювати сприятливу атмосферу закладу, яка залучатиме гостей і викликатиме бажання відвідати ресторан знову.

1.2. Складові системи маркетингової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування

Роль маркетингу на сьогоднішній момент значна не тільки для розвитку ресторанного бізнесу, але і для споживчого ринку послуг. Маркетинг переносить основний акцент з виробництва на споживача. Наголос на потреби споживача - це не тільки структурні проблеми, але і дуже серйозна організаційна і психологічна перебудова роботи підприємства, що діє в рамках обраної стратегії.

Маркетингова стратегія ресторану спрямовує діяльність на досягнення наступних *стратегічних цілей*:

1. Залучення нових відвідувачів та утримання постійних;
2. Збільшення якості і кількості продажів;
3. Збільшення прибутку.

Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути схожі з місією закладу. Всі перераховані вище цілі пов'язані з конкурентними і економічними показниками та досягти їх за відсутності маркетингової стратегії вкрай важко.

Основними завданнями маркетингу в ресторанному бізнесі є:

1. Поширення інформації та підвищення пізнаваності про заклад;
2. Залучення більшої кількості відвідувачів;
3. Утримання гостей;
4. Збільшення прибутку ресторану за рахунок гостей.

Стратегія маркетингу включає в себе основні напрямки діяльності закладу, має стратегічний характер, який спрямовано на досягнення оптимальних результатів в ресторанному бізнесі. Вибір стратегії потрібно здійснювати обґрунтовано, оскільки в перспективі правильно обрана тактика поведінки буде полегшувати керівництву діяльність роботи ресторану.

Також, не менш важливим в ресторанному бізнесі як і в будь-якому іншому бізнесі є реклама. Реклама в сфері обслуговування повинна бути адаптивною до змін на ринку послуг.

Основними видами реклами для ресторану є:

1. Реклама в соціальних мережах;
2. Реклама на телебачення і на радіо;
3. Вітринна реклама;
4. Друкована реклама.

У сучасному світі реклама в соціальних мережах є найефективнішою з усіх вищевказаних. Також, дуже зручно, що рекламу в соцмережах можна робити на конкретний сегмент людей, а отже, можна показувати рекламу конкретній цільовій аудиторії, яка буде зацікавлена у цій рекламі. Сьогодні у кожного ресторану є сторінка в Instagram та Facebook, де можна подивитися меню та фотографії закладу.

Крім того, важливе значення в організації рекламної компанії ресторанного бізнесу відводиться розробці бренду. Адже бренд - це одна з найважливіших частин бізнесу. Причому, дуже важко досягти довіри і впізнаваності власного бренду, а втратити їх легко.

1. Яскравий і помітний бренд - основа для подальшого просування ресторану. Він впливає як на зір, нюх, так і на слух людини за допомогою різної тематичної музики і аромогенераторів.

Наприклад, проходячи поруч з рестораном швидкого харчування «McDonald's», ви можете почути запах їжі, але насправді це маркетингова фішка ресторану, завдяки якій вони нагадують про себе за допомогою всього лише аромату, який поширюється через аромогенератор.

2. Різноманітне меню і спеціальні пропозиції від шеф-кухаря, які часто користуються успіхом у відвідувачів: в азіатських ресторанах «NAM» і «BAO» від Ектора Браво часто пропонують сезонне меню, яке розроблено на основі фруктів і овочів, які притаманні конкретному сезону, а страви прикрашаються квітами, - це особливість ресторанів.

3. Проведення майстер-класів, свят або днів національної кухні, які завжди радують гостей. Наприклад, в мережі ресторанів «Катюша» кожної неділі влаштовують майстер-класи для дітей.

4. Кухня і якість приготування страв, привітність обслуговуючого персоналу також дуже важливі для ресторанного закладу, адже це впливає на лояльність гостей до ресторану.

5. Наявність бонусної програми або проведення різних акцій викликають інтерес гостей. Мережа ресторанів «Євразія» є дуже популярною саме завдяки своїм акціям. Проте, в ресторан йдуть саме за дешевою їжею по акціям, а отже в майбутньому буде складно переформувати концепт ресторану на інший, більш прибутковий.

Застосування всіх вище перерахованих маркетингових прийомів в ресторані дає позитивні результати, залучає більшу кількість відвідувачів, створює додаткові зручності та умови, що, в результаті, підвищує культуру обслуговування.

1. Цілі підприємства залежать від стадій життєвого циклу підприємства, зокрема, розрізняють такі цілі: збільшення обсягу збуту, збільшення

ринкової частки, збільшення прибутку, залучення нових покупців, просування товару на новий ринок, просування нового товару, тощо [27].

2. Стратегічний аналіз і діагностика. Маркетингова стратегія має формуватися шляхом планомірного і обґрунтованого процесу. Кожна стадія процесу потребує деталізованого аналізу. Процес формування маркетингової стратегії ресторану, зазвичай, поділений на два етапи:

1) Процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) Процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [16, ст. 373].

Існує безліч підходів до розробки маркетингової стратегії підприємства. Проаналізувавши їх, я виокремила етапи розробки маркетингової стратегії, які представлено у Дод. Б [22 с. 170; 6, с. 64].

Щоб мати розуміння про фактичний стан підприємства на ринку послуг і товарів проводиться аналіз ринку. Об'єктом аналізу виступає маркетингове середовище підприємства – сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

В маркетинговій діяльності існує декілька методів стратегічного аналізу, найбільше поширення отримали матричні та графічні методи. Порівняльна характеристика таких методів наведена у Дод. В [43, с. 354].

Кожен з цих методів має як свої переваги, так і недоліки, які підприємство враховує при прийнятті рішень. Тому задля формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

3. Розробка варіантів стратегії. Після стратегічного аналізу підприємство розглядає всі можливі маркетингові стратегії, які може застосувати і робить вибір на користь однієї стратегії. При цьому повинні бути зафіксовані всі основні стратегічні завдання розвитку. Таким чином, реалізація маркетингової

стратегії повинна дозволити компанії досягти бажаного позиціонування протягом періоду планування, тобто розроблена програма просування і маркетинговий бюджет повинні забезпечити можливість реалізації бюджету продажів.

4.Планування реалізації. Наступним після розробки маркетингової стратегії слідує планування її реалізації. Планування реалізації передбачає розробку переліку заходів для досягнення визначених цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії.

Контроль включає порівняння реального розвитку подій із запланованими або очікуваними показниками протягом певного періоду часу. Аналіз маркетингових витрат оцінює вартісну ефективність різних маркетингових чинників.

Всі вищевказані процеси мають іти чітко за планом, проте є можливість внесення змін у орієнтири маркетингу та у механізми реалізації стратегії, дороблення результатів або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії, яка буде більш вдалою для підприємства.

Таким чином, стратегічний маркетинг орієнтує і приводить у відповідність всі види діяльності підприємства в напрямках, що забезпечують її розвиток та рентабельність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ

2.1. Дослідження ефективності складових маркетингової діяльності ресторану «Limonade»

Ресторан «Limonade» – ресторан європейської та української кухні, в якому кожен страву готують з любов'ю. Ресторан знаходиться в самому серці Києва – біля Софіївської площі, тому в основному гості - туристи, які насолоджуються красою міста та бізнесмени, що працюють поруч.

Інтер'єр ресторану виконаний в світлих тонах, можна комфортно розташуватися біля великих вікон та спостерігати за історичними пам'ятками Києва. Головною візитівкою ресторану є демократичні ціни та смачна українська та європейська кухня.

Ресторан працює кожний день. З понеділка по п'ятницю – з 9.00 до 22.00. В вихідні дні – з 10.00 до 22.00.

Ресторанне меню являє собою широкий спектр страв, яке налічує 25 найменувань. До меню входять такі страви, як: закуски, салати, перші страви, основні страви, десерти. Також є барне меню, яке складається з алкогольних та безалкогольних напоїв.

В ресторані «Limonade» закладений формат обслуговування офіціантами, де офіціанти приймають замовлення, приносять замовлені страви гостям та забирають брудні тарілки зі столу. Під час банкету або вечері персонал накриває стіл, обслуговує клієнтів і після банкету прибирає його.

Ресторан розрахований на контингент споживачів з середнім рівнем доходу. Середня вартість рахунку на 1 відвідувача складає 150-200 грн.

Тип підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Форма власності – приватна. Кількість місць в ресторані – 50. Ресторан «Limonade» був частково реконструйований, і в планах керівництва ресторану

подальша реконструкція ресторану. Загальна характеристика підприємства приведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Limonade»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	Ресторан «Limonade»
Кількість місць	50
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент продукції	середній, 25 найменувань
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Види меню	- меню з вільним вибором страв; - банкетне меню.
Режим роботи	тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; тривалість робочого дня: Будні дні – з 9.00 до 22.00. Вихідні дні – з 10.00 до 22.00.
Контингент споживачів	туристи, бізнесмени

Модель маркетинг-мікс (marketing mix model) або також званий комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес стратегії. Модель проста і універсальна у використанні, і являє собою чек-лист для результативного розвитку продукту компанії на ринку.

PRODUCT: Продукт являє собою те, що ресторан пропонує споживачеві. Ресторан «Limonade» надає послуги з харчування; з реалізації продукції; з організації обслуговування відвідувачів; з організації дозвілля, тощо.

Також ресторан надає послуги з організації заходів, наприклад: весілля, день народження, корпоратив, тощо. Для організації свят використовують банкетне меню, яке полегшує роботу організаторам свята, адже меню спеціально адаптоване для заходів.

Асортимент послуг ресторану досить широкий, проте він не є актуальним на сьогоднішній момент. Сьогодні однією з найпопулярніших послуг в ресторані є доставка та співпраця зі службами доставок (напр. Glovo, UberEats, Raketa). За допомогою цієї додаткової послуги ресторан

може конкурувати з іншими ресторанами на цьому ринку збуту та мати можливість вийти на вищий дохід.

Основною послугою ресторану є реалізація продукції, а отже головний продукт ресторану – реалізація страв.

Меню ресторану налічує:

- 5 салатів;
- 5 види супів;
- 10 видів основних страв;
- 5 десертів;
- 30 напоїв;

Меню містить великий асортимент страв, різних за технологією приготування, використання сировини і температури (табл. 2.2)

Барне меню складається з алкогольних та безалкогольних напоїв. Сюди також входить коктейльна карта, яка користується популярністю у відвідувачів. Кухня принципово не використовує напівфабрикати і добавки. Їжа створюється виключно зі свіжих натуральних складових, не останню роль грає творчий підхід і імпровізація.

Таблиця 2.2

Групи страв ресторану «Limonade»

Група страв	Кількість страв у групі	Частка в асортименті, %
Основні страви	10	16,0
Салати	5	8,0
Перші страви	5	8,0
Десерти	5	8,0
Напої	38	60,0
Всього	63	100,0

У закладі відсутня група «фірмові страви», на що часто нарікають відвідувачі. Проте є страви, які користуються популярністю, серед них: домашня паста із соусом Карбонара, бефстроганов з телятини, філе скумбрії, ребра під фірмовим соусом, тощо. (табл. 2.3), асортимент салатів включає (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Основні страви ресторану «Limonade»

Найменування страви	Особливості рецептури	Ціна
Домашня паста із соусом Карбонара	Паста власного виробництва під соусом карбонара. Подається з беконом та сирим жовтком.	120 грн.
Бефстроганов з телятини	Бефстроганов з телятини подається з ніжним картопляним пюре.	180 грн.
Куряче філе	Куряче філе з соусом унагі, подається з картопляним пюре.	130 грн.
Філе індички	Філе індички, подається з овочами.	165 грн.
Ребра під фірмовим соусом	Мариновані свинячі ребра, смажені на грилі у азіатському соусі.	190 грн.
Філе скумбрії	Смажене філе скумбрії з овочами на пару.	200 грн.
Філе судака	Смажене філе судака з овочами на пару.	185 грн.
Бургер з телятиною	Булка, котлета з телятини, салат Ромен, сир Чеддер, помідори, мариновані огірки, цибуля, азіатський соус, картопля фрі, соус.	160 грн.
Пельмені домашні	Пельмені власного виробництва з яловичиною.	110 грн.
Вареники з картоплею	Вареники з картоплею власного виробництва.	115 грн.
Середня ціна		155, 5 грн.

Таблиця 2.4

Асортимент салатів ресторану «Limonade»

Найменування страв	Інгредієнти	Ціна
Цезар	Листя салату «Айсберг», куряча грудка-гриль, сир «Пармезан», часникові крутони, приправлені соусом «Цезар»	115 грн.
Салат з прошутто	Мікс салату з прошутто та сиром під гірчично-медовим соусом.	135 грн.
Грецький	Помідори, огірки, листя салату, маслини, сир «Фета»	120 грн.
Капрезе	Мікс салату, сир «моцарела», рожеві помідори, соус песто	125 грн.
Олів'є	Картопля, яйця, мариновані огірки, зелений горошок, телятина	110 грн.
Середня ціна		121 грн.

Асортимент напоїв є у барному меню. Меню включає в себе алкогольні напої, гарячі напої, каву та чай, фреші та безалкогольні напої (табл. 2.5).

Барне меню ресторану «Limonade»

Група напоїв	Види напоїв, найменування
Коктейлі	Мохіто, Олд фешн, Віскі сауер, Май Тай, Текіла санрайз, Піно колада
Кава	Еспресо, американо, капучіно, лате
Чай	Чорний, зелений, фруктовий, трав'яний, цитрусовий, обліпиховий
Безалкогольні напої	Вода без газу, вода з газом, кока-кола, фанта, сік в асортименті
Фреші	Апельсиновий, яблучний, овочевий
Аперитиви	Мартіні, абсент
Ром	Бакарді Блек
Текіла	Бланко
Віскі	Джемісон, Джек Деніелс
Бренді і коньяк	Еріставі
Лікери	Самбука
Горілка	Неміров, Фінляндія
Вина:	
– червоні	Цинандалі, Каберне Совіньйон
– білі	Шардоне
– ігристі	Базалеті

Для того, аби визначити який асортимент страв користується попитом у відвідувачів, проведемо дослідження реалізації продукції протягом тижня. Дослідження дасть нам зрозуміти які страви користуються попитом, яка ціна більше влаштовує гостей та які страви краще вилучити з меню через їх непопулярність.

Для підприємства характерним є коливання попиту і пропозиції протягом тижня: він підвищується у період робочих днів, а у період вихідних або святкових днів навпаки – знижується. Структура асортименту продукції ресторану та динаміка їх реалізації протягом тижня наведена в табл. 2.6.

Як свідчать дані таблиці 2.6, краще всього користуються попитом відвідувачів основні страви та напої. Найменшим попитом за тиждень користуються перші страви та десерти, що свідчить про недостатню інформованість відвідувачів про особливості цих страв або про їх низьку реалізаційну спроможність.

Таблиця 2.6

**Структура асортименту та реалізації продукції ресторану «Limonade»
(за 20.09.20 - 27.09.2020 р.)**

Асортиментні групи	Кількість найменувань у меню, страв	Реалізація за тиждень, страв	Структура в реалізації, %
Основні страви	10	137	28
Салати	5	68	14
Перші страви	5	30	6
Десерти	5	32	7
Напої	38	223	45
Разом	63	490	100

Аби покращити реалізацію перших страв та десертів керівництво має переглянути всі етапи реалізації цих груп страв, наприклад: вказати офіціантам, щоб вони частіше пропонували гостям перші страви та десерти; переглянути доцільність цін або зробити знижку на деякі страви з груп перших страв та десертів; провести аналіз доцільності реалізації страв, адже можливо деякі страви зовсім непопулярні серед відвідувачів.

PRICE: Ціна є важливим елементом комплексу маркетингу, вона відповідає за кінцевий прибуток від продажу товару. Середній чек закладу 150-300 грн. з людини в обідній час. Середній цінник при організації банкету 1000-1200 грн. на людину. Проведемо аналіз вартості страв по групах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вартість страв по групах у ресторану «Limonade»
(станом на грудень 2019 року)**

№ з/п	Найменування страв	Вартість страви, грн.		
		мінімальна	середня	максимальна
1	Основні страви	110	155,5	200
2	Салати	110	121	135
3	Перші страви	95	101	145
4	Десерти	70	94	120
5	Напої	30	85	180

Як бачимо, найвищі ціни встановлені на основні страви та салати. При цьому діапазон цін між мінімальними і максимальними в межах однієї групи не дуже значним.

Проаналізуємо середній розмір виручки від реалізації страв різних асортиментних груп за тиждень (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура реалізації продукції ресторану «Limonade» у натуральних та вартісних показниках за 18.09.20 та 19.09.2020 р.

Асортиментні групи	Реалізація за тиждень, страв	Середня вартість страви, грн.	Дохід від реалізації, грн.	Структура в доході, %
Основні страви	214	155,5	35277	38
Салати	112	121	14525	16
Перші страви	68	101	7048	8
Десерти	74	94	7115	8
Напої	276	85	27460	30
Разом	490		91425	100,00

Згідно даних табл. 2.8, найбільший товарооборот від реалізації дають основні страви (38%), на другому місці – напої (30%). На третьому місці з великим відривом від лідируючих позицій – салати (16%). Найменший дохід від реалізації дають перші страви – 8% та десерти – 8%, що можна частково пояснити найнижчими показниками у реалізації за тиждень.

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що у формуванні доходу підприємства основні страви та напої є безумовними лідерами, тому що ці страви користуються популярністю, що забезпечує значний дохід для ресторану, а перші страви та десерти займають останню позицію за рахунок низьких темпів продажу. Тому підприємству потрібно намагатися збільшувати обсяги реалізації тих груп, які не користуються популярністю, а також намагатися підтримати інші групи страв, шляхом введення в меню новинок та розширення асортименту.

Якість продукції та послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторану «Limonade». Адже

підприємство може бути конкурентоспроможним при умові, якщо його продукція користується попитом, що можливо лише при високій якості продукції та послуг, її відповідності вимогам відвідувачів та стандартам ресторану. Оскільки конкуренція між підприємствами набуває вигляду конкуренції самої продукції, то зростає значення її властивостей, якісних показників, відмінностей.

PLACE: Місце продажу забезпечує доступність продукту для цільового ринку і означає, що товар компанії повинен бути присутнім на ринку в потрібному місці (там, де цільовий споживач може його побачити і купити) в потрібний час (тоді, коли у цільового споживача виникає потреба його купити).

Зручне місце розташування ресторану «Limonade» пояснюється тим, що підприємство знаходиться в центрі міста, і має власну паркувальну зону. Низькі ціни забезпечуються поставками продуктом від підсобного господарства ВАТ «АНПЗ-ВНК».

PROMOTION: В контексті маркетинг-міксу під просуванням розуміються всі маркетингові комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформуванню знання про товар і його ключових характеристик, сформуванню потреби в придбанні товару і повторної покупки.

Стратегія просування ресторану «Limonade» майже відсутня, існує сайт-візитка, на якому вказана інформація про діяльність організації в цілому, проте, на жаль, сайт дуже застарілий в порівнянні з сайтами конкурентів. Також на просторі мережі Інтернет є сайти з відгуками гостей, наприклад: Trip Advisor Zoon, Tomato. До таких сайтів бажано прислухатися, адже так керівництво ресторану отримує фідбек від гостей.

Для просування закладу «Limonade» використовуються такі методи: зовнішня вивіска, постійні акції та знижки на деякі страви, бізнес-ланчі у меню, спеціальні пропозиції та роздача буклетів, в яких вказується про акції, промоутерами. Розглянемо витрати на рекламу ресторану «Limonade» (табл. 2.9).

Маркетингові витрати ресторану «Limonade»

Метод	Вартість	Витрати за місяць
Зовнішня вивіска	-	-
Акції та спеціальні пропозиції	-15% від ціни на акційні страви	Середня ціна основних страв – 155,5 грн. 15% від 155 – 23,25 грн. За умови, що в день буде продано 10 страв за акційною ціною, сума витрат на знижку буде 232,5 грн. За місяць ця сума складатиме 6 975 грн.
Бізнес-ланчі	-20% від виручки за страви з бізнес-ланчів	Середня ціна основних страв – 155,5 грн, перших страв – 101 грн. Загальна сума страв, які входять до бізнес-ланчів складає 256,5 грн. Ціна бізнес-ланчів складає 205 грн. Сума знижки – 51,5 грн. За умови, що в день буде продано 10 бізнес-ланчів витрата на знижки буде 515 грн. За місяць ця сума буде сягати 15 450 грн.
Роздача буклетів промоутерами	300 грн. на день	3 рази на тиждень * 300 грн. = 3 600 грн.
Разом		26 025 грн.

Отже, маркетингові затрати ресторану «Limonade» складають 26 025 грн. на місяць, це досить невеликі витрати на просування, особливо враховуючи те, що ці затрати окупаються. Надалі керівництво закладу має намір збільшити розходи на маркетинг, а особливо на рекламу закладу в мережі Інтернет, просування на сайтах з відгуками та на розвиток сторінок в соціальних мережах.

Сьогодні, в час розквіту цифрових технологій, коли люди вибирають заклади за відгуками та гарними фото, ресторани слідкують за своєю репутацією в інтернеті, наймаючи СММ-менеджера, який розвиває сторінки в соц.мережах та слідкує за відгуками гостей, отже керівництву закладу «Limonade» слід звернутися до такої людини, яка могла б успішно розвивати просування ресторану в мережі Інтернет з мінімальними ризиками та витратами.

В контексті «Promotion» також доречним буде згадати про наявну маркетингову стратегію ресторану. Ресторан дотримувався стратегії оборони та зміцнення, яка полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим підприємствам і претендентам на лідерство. Завдання оборони – утримання наявної частки ринку, зміцнення свого становища на ринку.

Оборонні дії, яких намагається дотримуватися заклад: збереження розумних цін, більш комфортне обслуговування гостей, укладання контрактів із кращими постачальниками.

В сфері ресторанного бізнесу концепція «4P» може включати п'ятий елемент – People (Персонал). Отже, розглянемо персонал ресторану «Limonade».

Ресторан «Limonade» має ієрархічну структуру підпорядкування (рис. 2.1). При цьому можна виділити горизонтальний і вертикальний розподіл.

Вертикальна диференціація пов'язана з поділом на рівні зв'язку, побудованим в ієрархічному порядку (керівник верхнього рівня управляє діяльністю нижчих рівнів).

Горизонтальна диференціація відображає поділ сфер управління за напрямками, які потребують спеціалізованих знань і умінь.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Limonade»

Таким чином, завдяки ієрархічній структурі підпорядкування робота закладу налагоджена на всіх рівнях і в кожній сфері управління здійснюється контроль над роботою персоналу, при цьому всі сфери управління підпорядковуються генеральному директору.

2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства

Ресторан «Limonade» є закладом ресторанного господарства і діє відповідно до чинного законодавства України. Ресторан «Limonade» працює з 2012 р.

Підприємство є юридичною особою, яка має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном відповідно до його призначення та предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати і позбавлятися майна, бути позивачем і відповідачем в суді. Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою або безготівковій), а також суму коштів, які постійно перебувають в касі підприємства, і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, які надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові і довгострокові кредити в установах банку.

Господарська діяльність ресторану розділяється на три групи:

- 1 Передзакупівельні процедури: розробка виробничої програми підприємства; розробка преїскуранта напоїв по меню вечері; розрахунок сировини по меню вечері; складання заявки на отримання продуктів; уявлення стандарту якості на сировину, продукти або напівфабрикати.

2. Організація приготування їжі: розробка технологічних карт; розробка схем технологічного процесу приготування страв; матеріально-технічне забезпечення технологічного процесу приготування їжі.

3. Організація обслуговування: технологія обслуговування по типу «шведський стіл»; технологічний процес обслуговування по типу банкет-прийом; матеріально-технічне забезпечення технологічного процесу обслуговування.

У табл. 2.10 представлена структура доходів ТОВ «Limonade» за 2017-2019 роки. У цілому спостерігається зростання ефективності господарської діяльності ресторану «Limonade». Представлена наочна інформація дає можливість стверджувати, що в ресторані спостерігається тенденція до менш інтенсивного зростання витрат на фоні збільшення обсягів діяльності, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє підвищення його рентабельності.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2017 році склав 15816,6 тис.грн, тоді як у 2018 році його обсяг зріс на 2115,1 тис.грн. або 14,1%, а в 2019 р. він ще виріс на 2722,6 тис.грн. або 18,1%. В цілому за три роки зростання доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 4737,7 тис.грн., а темп росту по цьому показнику складає 34,7%. Валовий прибуток закладу в 2017 році зріс на 3071,2 тис.грн. або 41,1%, тоді як за три роки приріст цього показника склав 35,6%.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2019 році зменшився на 550,7 тис.грн. або 41,8% порівняно з 2017 роком. Чистий прибуток в 2019 році зменшився на 451,6 тис.грн. або 41,8% порівняно з 2017 роком, що свідчить про збільшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства.

В цілому за 2017-2019 р.р. рентабельність господарської діяльності ресторану «Limonade» суттєво знизилась із 6,8% у 2016 році до 3,0% у 2018 р, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Limonade» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення +/-					
	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018		2019/2017	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	15816,6	17931,7	20654,3	2115,1	113,4	2722,6	115,2	4837,7	130,6
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	8576,0	7619,9	10768,2	-956,1	88,9	3148,3	141,3	2192,2	125,6
Валовий: прибуток	7240,6	10311,8	9886,1	3071,2	142,4	-425,7	95,9	2645,5	136,5
Інші операційні доходи	1263,7	571,9	980,7	-691,8	45,3	408,8	171,5	-283,0	77,6
Адміністративні витрати	935,6	651,7	840,8	-283,9	69,7	189,1	129,0	-94,8	89,9
Витрати на збут	32,9	189,5	336,2	156,6	576,0	146,7	177,4	303,3	1021,9
Інші операційні витрати	6219,6	8465,3	8925,6	2245,7	136,1	460,3	105,4	2706,0	143,5
Фінансові результати від операційної діяльності	1316,2	1577,2	764,2	261,0	119,8	-813,0	48,5	-552,0	58,1
Інші доходи	0,1	5,4	1,4	5,3	5400,0	-4,0	25,9	1,3	1400,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1316,3	1582,6	765,6	266,3	120,2	-817,0	48,4	-550,7	58,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	236,9	284,9	137,8	47,9	120,2	-147,1	48,4	-99,1	58,2
Чистий прибуток	1079,4	1297,7	627,8	218,4	120,2	-669,9	48,4	-451,6	58,2
Рентабельність господарської діяльності, %	6,8	7,2	3,0	0,4		-4,2		-3,8	

Таким чином, проведений аналіз впливу операційного менеджменту на ефективність господарської діяльності показав, що в цілому за 2017-2019 роки спостерігається збільшення доходів від реалізації продукції та послуг. Але значне перевищення витрат за досліджуваний період призвело до зменшення суми фінансового результату від звичайної діяльності та зниження рівня рентабельності у 2019 році до 3,0%, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності ресторану «Limonade» за досліджуваний період.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії ресторану «Limonade»

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства в Україні характеризується досить нестабільною ситуацією. На ринок ресторанного господарства також вплинула епідеміологічна ситуація в світі, через яку постраждало багато ресторанів, а деякі, були змушені зачинити свої двері для відвідувачів назавжди.

Сучасні підприємства ресторанного господарства змінили формат надання своїх послуг харчування та організації дозвілля в їх класичному розумінні, під яким раніше розглядалися виключно реалізація продукції власного виробництва, покупок товарів і надання додаткових послуг. Сьогодні стає актуальним використання в діяльності підприємств різного типу значною розважальною складовою (танцполів, караоке, кальяну, спортбарів, більярдних, кімнат для куріння), системи лояльності (заснованої на різних акційних пропозиціях – «Час фортуни» і «Щасливі години» для гостей, знижки постійним клієнтам, дисконтні та клубні карти), а також надання специфічних послуг з організації харчування (послуг сомельє, урочистих презентацій страв, бар-шоу, рибалка і кулінарне приготування їжі в присутності гостя, виїзного кейтерингу з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг, тощо). Як наслідок, змінюється основна концепція діяльності таких закладів, яка не обмежується типовим наданням послуг з організації харчування, а

розширюється до забезпечення задоволення культурних потреб, формування і збагачення різних технологій з розвитку смаку, радості спілкування, збільшення вражень, досягнення стабільного психологічного стану, зміцнення радості світосприйняття споживачами.

Одним з найважливіших факторів для ресторану є відвідувачі, адже саме вони приносять ресторану дохід.

Контингент відвідувачів ресторану в основному – туристи та бізнесмени, що працюють поруч. Ввечері до ресторану можуть завітати сімейні пари та компанії друзів, які бажають відпочити та смачно поїсти.

Проведемо аналіз задоволеності гостей рестораном (на основі відгуків на сайті Trip Advisor) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка ресторану «Limonade» за відгуками гостей на TripAdvisor.ua

	Середня оцінка (від 1 до 5)
Кухня	
Смак страв	5
Якість продуктів	4
Асортимент страв	3
Подача страв	4
Сервіс	
Доброчливість персоналу	5
Професіоналізм персоналу	4
Швидкість обслуговування	4
Дотримання епідеміологічних вимог	5
Атмосфера закладу	
Інтер'єр закладу	3
Комфортність місця розміщення (в залі)	4
Наявність парковки	4
Чистота в закладі	4
Підсумок:	49 з 60

Отже, за результатами оцінки відвідувачів, можемо зрозуміти, що робота закладу задовільна, проте гостям не до вподоби асортимент страв у закладі та інтер'єр закладу, отже керівництву ресторану треба обміркувати як покращити

ці складові. Також керівництву треба звернути увагу на якість продуктів та подачу страв, на професіоналізм персоналу та швидкість обслуговування, на комфортність місця розміщення, паркування та чистоти в закладі, адже були нарікання на ці складові серед відвідувачів.

Конкурентні відносини – дуже важливий фактор в діяльності підприємства, тому що від його якісного стану залежить ефективність діяльності підприємства в цілому. Підприємства, що не витримали конкурентної боротьби йдуть з ринку, тому що не можуть отримати необхідний прибуток, не можуть збільшувати товарообіг, не можуть розширювати ринок збуту своїх товарів.

Прячих конкурентів ресторану можна обрати за декількома ознаками, проте ми сконцентруємося на територіальній ознаці (тобто конкуренти, які знаходяться поруч) та за кухнею (яка подібна до кухні нашого ресторану). Таким чином ми виділили два ресторани, які можуть бути нашими потенційними конкурентами - Ресторан «Il Molino» та ресторан «Рибний базар». Проведемо характеристику конкурентів ресторану «Limonade» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристика конкурентів ресторану «Limonade»

Назва закладу	Ресторан «Limonade»	Ресторан «Il Molino»	Ресторан «Рибний базар»
Загальна характеристика	Ресторан європейської та української кухні. Ресторан знаходиться в самому серці Києва, тому в основному гості - туристи, які насолоджуються красою міста та бізнесмени, що працюють поруч.	Піщерія, яка знаходиться в радіусі 500 метрів від ресторану «Limonade», має середній рівень цін. Окрім піци в ресторані подають європейську кухню.	Ресторан європейської кухні з акцентом на морепродукти, ресторан знаходиться в радіусі 100 метрів від ресторану «Limonade», рівень цін – вище середнього.
Кухня	Європейська та українська.	Піщерія, італійська та європейська кухня.	Європейська кухня, акцент на морепродукти.

Продовження Табл 2.13

Назва закладу	Ресторан «Limonade»	Ресторан «Il Molino»	Ресторан «Рибний базар»
Цінова політика	Середній чек обіду 150-200 грн., банкету 1000-1200 грн.	Середній чек обіду 150-200 грн., банкету 1000-1200 грн.	Середній чек обіду 250-300 грн., банкету 2000-3000 грн.
Реклама та просування	Має застарілий сайт, немає сторінок в соц.мережах. Оцінка на TripAdvisor – 4 з 5.	Має сучасний сайт, активно веде соц.мережі. Оцінка на TripAdvisor – 3 з 5.	Має застарілий сайт, має сторінки в соц.мережах. Оцінка на TripAdvisor – 4 з 5.
Персонал	Ставлення персоналу до виконання своєї роботи прийнятне, ресторан не має скарг щодо неякісного обслуговування.	Ставлення персоналу організації до виконання своєї роботи незадовільне, скарги на неякісне обслуговування є на TripAdvisor, через що ресторан має занадто низьку оцінку. Скоріше за все проблема у мінливості кадрів та нерозбірливості у кадрах зі сторони керівництва ресторану.	Ставлення персоналу організації до виконання своєї роботи прийнятне, ресторан не отримує скарг щодо неякісного обслуговування.
Місцезнаходження	Знаходиться в самому центрі Києва, біля Софіївської площі.	Розташований у центрі міста, неподалік від ресторану «Limonade». Ресторан «Il Molino» має незручне місце розташування, знаходиться у дворі та немає паркування	Розташований в центрі міста, неподалік від ресторану «Limonade», має паркування.

Аналізуючи дані табл. 2.13, можна сказати, що ресторан «Рибний Базар» є найсильнішим видовим конкурентом ресторану «Limonade», оскільки знаходиться поруч з ним і має хороші відгуки від відвідувачів.

За ціновим фактором найближчим конкурентом є «Il Molino», що особливо помітно за середньою вартістю замовлення.

Ресторан «Рибний Базар» та «Limonade» за рівнем оцінки відвідувачів знаходиться на одному місці, проте у ресторану «Рибний Базар» набагато

більше кількість самих відгуків. Ресторан «Il Molino» має також багато відгуків, проте більшість з них негативні. Проведемо розрахунок конкурентної сили компанії (табл. 2.14, 2.15).

Таблиця 2.14

**Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ресторану «Limonade»
(в балах)**

Показники конкурентоспроможності	Оцінка фактора	Вага фактора
Рівень цін	5	0,22
Якість обслуговування	4	0,17
Якість страв	5	0,22
Атмосфера закладу	4	0,17
Реклама і маркетинг	1	0,05
Місцезнаходження	4	0,17
Разом	23	1

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентних переваг за методикою КФУ (в балах)

Показники конкурентоспроможності	Ресторан «Il Molino»		Ресторан «Limonade»		Ресторан «Рибний базар»	
	Оцінка фактора	Зважена оцінка	Оцінка фактора	Зважена оцінка	Оцінка фактора	Зважена оцінка
Рівень цін	4	0,96	5	1,1	4	0,64
Якість обслуговування	4	0,96	4	0,7	5	0,92
Якість страв	5	1,5	5	1,1	5	0,92
Атмосфера закладу	2	0,24	4	0,7	5	0,92
Реклама і маркетинг	1	0,05	1	0,05	4	0,64
Місцезнаходження	1	0,05	4	0,7	4	0,64
Разом	17	3,76	23	4,35	27	4,68

Розрахувавши зважену оцінку конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможним є ресторан «Рибний базар». На

другому місці знаходиться ресторан «Limonade», на третьому – ресторан «Il Molino».

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).

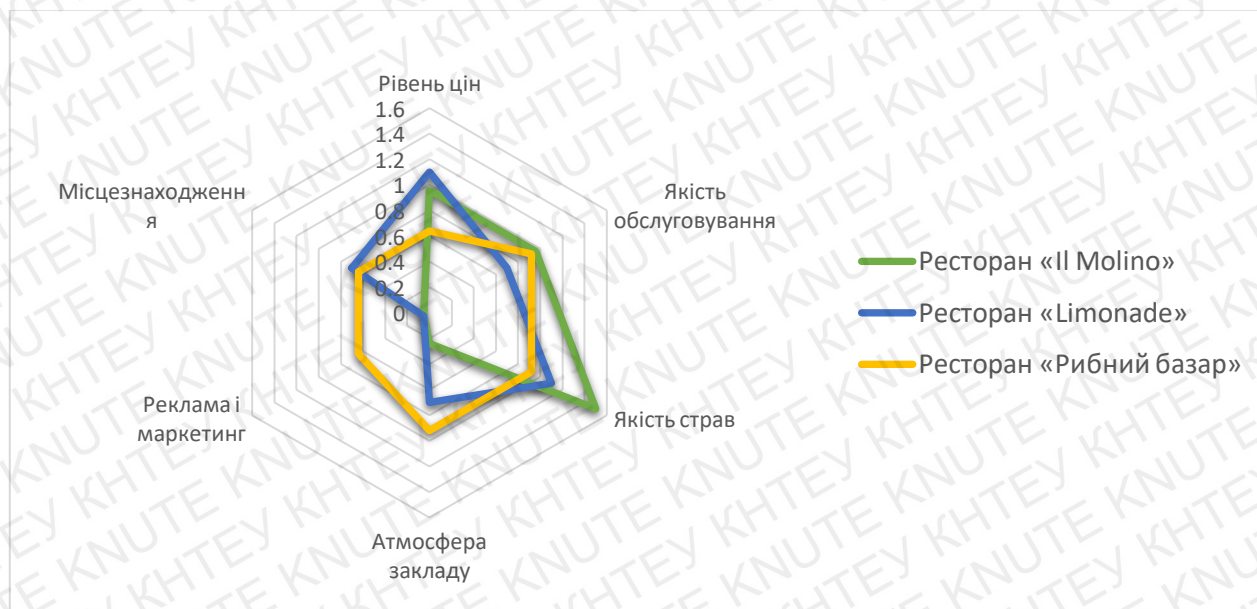


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Limonade»

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції підприємства ресторану «Limonade» і його конкурентів можна відзначити, що на підприємстві ресторану «Limonade» рівень цін задовольняє бажання покупців, а якість обслуговування поступається ресторану «Рибний базар». Якість страв знаходиться на високому рівні у всіх трьох підприємств. Атмосфера закладу так само трохи поступається ТОВ «Рибний базар». Реклама і маркетинг є слабкою стороною ресторану «Limonade», на що слід звернути увагу.

Щоб проаналізувати чинники функціонування компанії, оцінити ризики і конкурентоспроможність компанії в галузі ресторанного бізнесу необхідно провести SWOT-аналіз компанії ресторану «Limonade».

Метод SWOT-аналізу – загальна оцінка сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз (табл. 2.16). Після побудови матриці SWOT-аналізу необхідно оцінити загрози та можливості з точки зору їх

важливості та ступеня впливу на конкурентні переваги ресторану «Limonade». Для цього застосуємо метод позиціонування кожної конкретної можливості в матриці можливостей.

Таблиця 2.16

SWOT аналіз ресторану «Limonade»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність претензій, повернення страв 2. Якість та подача страв 3. Оснащення кухні (сучасне універсальне обладнання та посуд для приготування їжі) 4. Система вентиляції і кондиціонування, що забезпечують допустимі параметри температури і вологості 5. Наявність місця для куріння 6. Наявність власної парковки 7. Зручне місце розташування 8. Невисокий рівень цін 9. Організація і проведення святкових урочистостей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність концепції ресторану 2. Режим роботи підприємства 3. Відсутність фірмових страв та сезонного меню 4. Відсутність роботи кейтерингу 5. Відсутність рекламної компанії 6. Низька звукоізоляція 7. Відсутність ставки офіціантів при проведенні банкетів 8. Старий інтер'єр закладу 9. Незначний асортимент страв 10. Відсутність доставки
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання числа кваліфікованих фахівців у галузі надання послуг ресторанного бізнесу 2. Розробка і впровадження дитячого меню, організація спеціальної дитячої кімнати 3. Впровадження служби кейтерингу 4. Впровадження соц. мережей та рекламної компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість появи нових конкурентів і посилення позиції вже існуючих 2. Зміни в перевагах клієнтів 3. Велика конкуренція на ринку кейтерингових компаній 4. Активізація рекламної діяльності конкурентів

Аналізуючи дані табл. 2.16 можемо зробити висновок, що підприємство має багато сильних та слабких сторін. Прорахувавши всі можливості та загрози підприємства можемо зробити матрицю рішень за результатами SWOT-аналізу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Матриця рішень як результат SWOT-аналізу

	<p>Зовнішні можливості: Зростання числа кваліфікованих фахівців у галузі надання послуг ресторанного бізнесу Розробка і впровадження дитячого меню, організація спеціальної дитячої кімнати; впровадження служби кейтерингу; Впровадження соц. мережей та</p>	<p>Зовнішні загрози: Можливість появи нових конкурентів і посилення позиції вже існуючих Зміни в перевагах споживачів; Велика конкуренція на ринку кейтерингових компаній Активізація рекламної діяльності конкурентів</p>
<p>Внутрішні сильні сторони: Відсутність претензій, повернення страв Асортимент пропонованих страв і закусок Оснащення кухні (сучасне універсальне обладнання та посуд для приготування їжі) Впровадження системи вентиляції та кондиціонування, забезпечують допустимі параметри температури і вологості Наявність місця для куріння Невисокий рівень цін Організація і проведення святкових урочистостей</p>	<p>Подальший розвиток підприємства і завоювання нових сегментів ринку, залучення нових клієнтів.</p>	<p>Періодична зміна асортименту страв, ремонт дизайну інтер'єру, організація рекламної компанії</p>
<p>Внутрішні слабкі сторони: Відсутність концепції ресторану Режим роботи підприємства Відсутність роботи кейтерингу Відсутність рекламної компанії Низька звукоізоляція Відсутність ставки офіціантів при проведенні банкетів Відсутність доставки</p>	<p>Розробка концепції ресторану; розробка рекламної компанії; перегляд режиму роботи; поступове введення кейтерингу, доставки та дитячого меню, а також додавання ставки офіціантів для проведення банкетів і торжеств.</p>	<p>Грамотна рекламна політика, постійне проведення моніторингу переваг споживачів і пропонованих послуг з організації урочистостей.</p>

Розробивши матрицю рішень за результатами SWOT-аналізу можемо розробити матрицю можливостей ресторану «Limonade» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця можливостей ресторану «Limonade»

Ймовірність використання	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Розробка концепції ресторану Поле: «ВС»	Активізація застосування елементів комунікаційного комплексу (комерційної реклами) Поле: «ВП»	Організація спеціальних дитячих майстер-класів у вихідні дні. Поле: «ВМ»
Середня	Розширення спектру послуг (організація кейтерингу та доставки) Поле: «СС»	Удосконалення дизайну інтер'єру та звукоізоляції Поле «СП»	Розробка і впровадження дитячого меню. Поле: «СМ»
Низька	Впровадження ставки офіціантів для проведення банкетів Поле: «НС»	Проведення моніторингу. Поле: «НП»	Удосконалення управлінських процедур на основі комп'ютеризації. Поле: «НМ»

Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для об'єкта дослідження і їх необхідно обов'язково використовувати в цілях посилення конкурентних переваг. Можливості, що потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують на увагу. Використовувати переваги, що потрапили на решту поля, можна, якщо у ресторану «Limonade» буде можливість виділити ресурси на відповідні заходи.

Таким чином, керівництву ресторану «Limonade» треба насамперед звернути увагу на розвиток в таких напрямках: розроблення концепції ресторану; активізація застосування елементів комунікаційного комплексу (комерційної реклами); розширення спектру послуг (організація кейтерингу та доставки).

Також, доречним буде розглянути такі варіанти покращення роботи закладу: впровадження ставки офіціантів для проведення банкетів; удосконалення дизайну інтер'єру та звукоізоляції; організація спеціальних дитячих майстер-класів у вихідні дні.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «LIMONADE», М. КИЇВ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення комплексу маркетингових інструментів ресторану

З кожним роком в Україні відкривають все більше закладів ресторанного бізнесу і на сьогоднішній день для ресторану мало бути місцем, де подають смачні страви. Сьогодні користуються популярністю ресторани, які мають свою концепцію та приваблюють додатковими пропозиціями у вигляді розваг та приємного проведення часу.

Але відвідувачі стають вибагливішими, а кількість закладів спричинює велику конкуренцію між ними. Задачею кожного маркетолога є підвищення конкурентоспроможності підприємства: аналіз ефективності підприємства, аналіз підвищення якості надання послуг, введення нових методів та стратегій дій, просування підприємства в перші ряди.

В другому розділі ми проаналізували роботу підприємства і виділили основні недоліки закладу, отже тепер розглянемо їх.

Одним із головних недоліків підприємства є відсутність маркетингової стратегії. Тепер головним для організації роботи підприємства буде розроблення нової концепції для ресторану «Limonade».

Концепція закладу - це план, в якому розкривається ідея створення ресторану. Таким чином, в концепції повинні відобразитися наступні аспекти:

1. Місія закладу;
2. Візія закладу;
3. Аналіз ринку;
4. Аналіз конкуренції;
5. Напрямок майбутньої концепції;

6. Вимоги до розробки торгової марки, фірмовий стиль, бренд бук, уніформа персоналу;
7. Дизайн, стиль інтер'єру, меблі;
8. Меню – напрямок кухні, страв, «фішка» закладу;
9. Організація рекламно-маркетингових заходів;
10. Економічне обґрунтування;
11. Принципи ціноутворення;
12. Очікуваний прибуток;
13. Інвестиційна складова.

Враховуючи те, що ресторан «Limonade» вже має власне позиціонування перед відвідувачами, можна «оновити» бренд і концепцію ресторану. Тобто, можна внести наступні зміни:

1. Визначитися з кухнею та позиціонуванням ресторану;
2. Визначитися з місією та візією закладу;
3. Оновити меню, додати фірмові страви;
4. Ввести розважальну частину, наприклад: жива музика, кіно-вечір, майстер-класи, вечірки, тощо;
5. Оновити дизайн інтер'єру;
6. Оновити вивіску та назву ресторану;
7. Визначитися з фірмовим стилем.

Для того, щоб розробити концепцію закладу можна звернутися до окремих спеціалістів або консалтингової компанії.

Було виявлено ряд інших проблем, які стосуються роботи підприємства, а саме: режим роботи підприємства; відсутність фірмових страв та сезонного меню; відсутність роботи кейтерингу та доставки; відсутність рекламної компанії; низька звукоізоляція; відсутність ставки офіціантів при проведенні банкетів; старий інтер'єр закладу; незначний асортимент страв.

На увагу заслуговують такі проблеми, як: незначний асортимент страв, відсутність фірмових страв та сезонного меню, старий інтер'єр закладу та

відсутність рекламної компанії. Усунувши ці проблеми керівництво ресторану зможе розпочати роботу над маркетинговою стратегією.

Вибір маркетингової стратегії залежить насамперед від мети, яку має ресторан. Є декілька конкурентних стратегій, які забезпечують певні стратегічні переваги для підприємств на ринку. Встановленню впливової позиції на ринку ресторанного бізнесу сприятиме дотримання стратегії зростання на основі потенціалу бізнесу.

Група стратегій зростання на основі потенціалу бізнесу виходить з того, що підприємство правильно обрало вид діяльності та має намір цю діяльність розширювати, саме тому ресторан «Limonade» спочатку має покращити свої слабкі сторони, щоб тримати рівновагу на ринку ресторанного бізнесу.

Далі виникає питання пошуку напряму подальшої орієнтації підприємства ресторанного господарства. Якщо згадати про стратегії, які ми описували в першому розділі, то підприємство, орієнтоване на зростання, може використовувати такі стратегії: глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку (миттєве реагування на потреби ринку), розробка й оновлення товару (диференціація), упровадження новацій, лідерство в цінах (зниження витрат).

Серед цих стратегій для ресторану «Limonade» більш за все підходить товарна стратегія диференціації, яка націлена на розроблення й оновлення товару. Диференціація товару є процесом розробки ряду істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів. Метою диференціації товару є зростання його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів [16].

Диференціація може здійснюватися за двома напрямками:

- зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, просування на вторинний ринок);
- врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж, тощо).

3.2. Напрями реалізації маркетингової стратегії ресторану

«Limonade»

Проведений аналіз дозволив виявити ряд недоліків в діяльності ресторану «Limonade». В першу чергу – це відсутність концепції закладу. Розробкою концепції має займатися спеціаліст або консалтингова компанія. Розглянемо компанії та спеціалістів, до яких ми можемо звернутися (Дод. Г).

Згідно за даними таблиці можемо вибрати декількох кращих претендентів серед компаній. Лідерами серед запропонованих компаній є ресторанна агенція «Сапаре», консалтингова компанія Ольги Насонової та послуги консалтингового спеціаліста.

Консалтингова компанія Ольги Насонової є безпрецедентним лідером серед своїх колег і має як великий досвід роботи в даній сфері, так і багато успішних кейсів. Проте, на жаль, послуги цієї компанії є занадто високими для керівництва нашого ресторану, а отже, ми вимушені обрати серед інших компаній.

Ресторанна агенція «Сапаре» має ряд успішних кейсів, проте у них немає досвіду роботи з «переоформленням» ресторанів, і взагалі, на жаль, це нова компанія на ринку, проте можна ризикнути і довіритися ресторанній агенції.

Треба звернути увагу на послуги спеціаліста. По-перше, дуже вигідна ціна, що буде великим плюсом для керівництва ресторану. По-друге, у спеціаліста є успішні роботи в даній сфері, а, отже, можна сміливо довірити йому розробку концепції ресторану «Limonade».

З наймом спеціаліста ми зможемо вирішити ряд наступних проблем: розроблення концепції закладу; оновлення меню; додавання до меню фірмових став; введення сезонного меню; покращення асортименту страв; оновлення дизайну інтер'єру; розроблення рекламної кампанії.

З приводу двох останніх чинників - оновлення дизайну інтер'єру та розроблення рекламної кампанії – спеціаліст зможе лише поради інших вузько направлених спеціалістів – дизайнера інтер'єру та маркетолога. Найм

цих спеціалістів буде проводитися окремо і сплачуватись буде також окремо. Можна також звернутися до компаній, які спеціалізуються на дизайні інтер'єру та маркетингу, проте, я вважаю, що на сьогоднішній день актуальніше буде звертатися саме до вузькопрофільних фахівців, які контролюватимуть свою роботу і будуть в ній добре знатися.

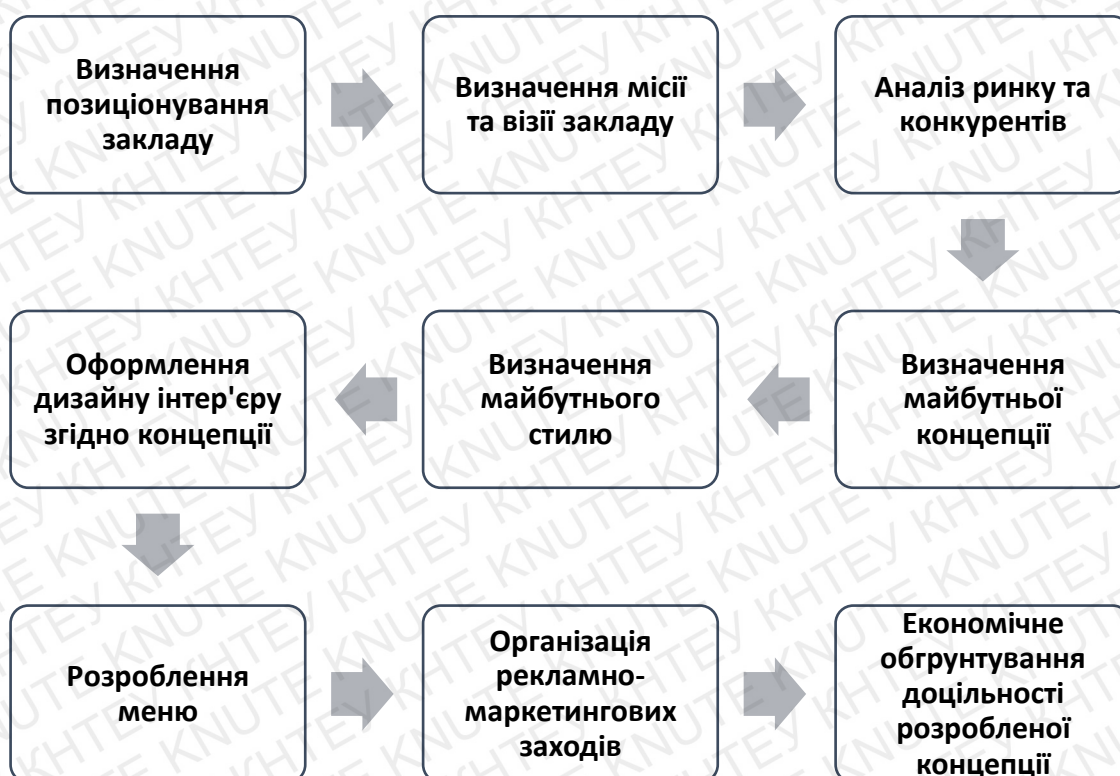


Рис. 3.1. Схема-модель ребрендингу концепції ресторану

Розглянемо можливі варіанти ребрендингу ресторану «Limonade». Беручи до уваги, що ресторан знаходиться в самому центрі міста та має дуже вдале і зручне розташування, можемо розраховувати на хороший потік відвідувачів.

Так, як ресторан знаходиться поруч з культурними пам'ятками, музеями, арт-просторами, можна зробити наголос саме на культурну складову. Можна зробити ресторан місцем для міні-арт-виставок, щоб творчі люди приходили до ресторану за натхненням та смачними і цікавими стравами. Орієнтовну характеристику нової концепції ресторану «Limonade» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика нової концепції ресторану «Limonade»

Найменування	Опис
Фішка ресторану	Ресторан буде слугувати як місце для міні-арт-виставок. Європейська фьюжн-кухня як головна візитівка ресторану.
Ідея	Місце для творчих людей, які мають намір надихнутися новими ідеями, подивитися цікаві інсталяції, продуктивно провести час в компанії друзів за келихом п'яного коктейлю а потім відвідати разом смачні страви.
Контингент відвідувачів	Молодь, яка любить творчість, часто відвідує виставки, слідкує за сучасним мистецтвом та любить витончену і смачну їжу.
Кухня	Європейська фьюжн-кухня. Оновлена коктейльна карта.

Для проведення міні-арт-виставок можна домовитися з власниками виставкових просторів, для того, щоб скооперуватися з ними задля проведення спільної виставки в ресторані.

Ідея ресторану: Місце для творчих людей, які мають намір надихнутися новими ідеями, подивитися цікаві інсталяції, продуктивно провести час в компанії друзів за келихом п'яного коктейлю а потім відвідати разом смачні страви.

Основним контингентом ресторану буде молодь, яка любить творчість, часто відвідує виставки, слідкує за сучасним мистецтвом та любить витончену і смачну їжу.

Фішкою ресторану буде не тільки виставка арт-інсталяцій, а ще й європейська фьюжн-кухня, яка зараз набуває великої популярності серед української молоді. В ресторані буде наголошений акцент на коктейльну карту. Приклад деяких позицій з меню вказано в табл. 3.2 та приклад оновленої коктейльної карти вказано в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

Оновлене меню ресторану «Limonade»

Страви	Склад
Закуски:	
Тартар з тунця з авокадо, паназійським соусом, кулькою сорбета з манго	Тунець, авокадо, паназійський соус (соевий соус, приправи), сорбет з манго
Буррата з тайським апельсином, фенхелем і гелем з лайму	Сир Буррата, тайський апельсин, фенхель, гель з лайму
Страчателла з варенням з інжиру і тартар з огірка	Сир Страчателла, варення з інжиру, огірок
Салати:	
Теплий салат з солодких томатів з баклажанами	Томати, баклажани, спеції
Салат з печінкою, печеним буряком, крем-сиром та шпинатом	Печінка, печений буряк, крем-сир, шпинат
Супи:	
Томатний суп з морепродуктами	Перетерті томати, спеції, морепродукти
Крем-суп із гарбуза та шпинату	Гарбуз, вершки, шпинат
Крем-суп із зеленого горошку з беконом	Зелений горошок, вершки, бекон
Основні страви:	
Качина грудка в ягідному соусі	Качина грудка, ягідний соус, картопляне пюре
Теляча вирізка зі стручковим горошком і брусничним соусом	Теляча вирізка, стручковий горошок, брусничний соус, гарнір на вибір
Філе лосося з паназійським соусом і пряним соусом Мансіні	Філе лосося, паназійський соус (соевий соус, спеції), соус Мансіні

Коктейльна карта оновленого ресторану «Limonade»

Назва	Опис
Mirrrable	Сауер на основі джина з яскравим ягідним ароматом
Clover Club	Коктейль на основі джина з присмаком малини
Whisley Sour	Сауер на основі віскі, з кисло-солодким присмаком
Cannonball	Аперитив в авторській інтерпретації, легкий та свіжий коктейль з додаванням ігристого вина
Irish Rover	Поєднує смак кафрського лайму та свіжого яблучного сидру
Grapefruit Caipiroska	Коктейль з яскравим цитрусовим ароматом та освіжаючим солодко-кислим присмаком
Cosmopolitan	Класичний міцний коктейль з ягідним присмаком

Пропонується впровадження такої послуги як кейтеринг. Кейтеринг – організація харчування з наданням послуг на виставкових площах наших партнерів, для організації обслуговування їх виставкових заходів. В послугу кейтерингу також входить обслуговування персоналом, сервірування, оформлення столу, розлив і подача напоїв гостям, тощо.

Перевагою ресторану «Limonade» в цьому сегменті є:

1. Низькі ціни на приготування різних страв;
2. Можливість залучати великих корпоративних споживачів;
3. Розташування в центрі міста, звідки зручно доставляти готові страви.

Керуючись оновленою концепцією ресторану «Limonade», можемо зробити послугу кейтерингу з акцентом на фьюжн-кухню, тобто позиції представлені в меню будуть в основному складатись з європейської фьюжн-кухні. У продуктивній політиці пропонуємо зосередитися саме на проведенні різного роду заходів, адже доставляти обіди з фьюжн-кухнею не буде доцільно.

Також, до реалізації страв можна додати розважальну послугу, наприклад: шоу барменів, шоу офіціантів, шоу від шеф-кухаря, тощо. Це буде доцільно для таких заходів, як корпоратив, день народження, весілля, тощо.

Для пошуку споживачів можна звернутися до клієнтської бази ресторану «Limonade», серед якої є люди, які вже проводили заходи в ресторані

«Limonade», а також треба розмістити оголошення в соц.мережах та зробити відео-візитівку задля залучення нових споживачів.

На підприємстві, як і в першому випадку вже є все необхідне обладнання для приготування їжі, кваліфікований персонал. Для організації цієї послуги будуть потрібні незначні витрати на закупівлі.

Таблиця 3.4

Витрати на організацію послуги кейтерингу (на один захід на 200 осіб)

Найменування витрат	Кількість	Вартість, грн.
Устаткування (посуд, прибори, серветки, тощо)	3 розрахунку на 100 шт. на захід	5000
Продукти харчування	3 розрахунку на 100 осіб на захід	35 000
Паливо	20 літрів	600
Автомобіль	1	150 000
Разом		190 600

Устаткування необхідне для реалізації даного проекту. В цьому пропонуваному заході розглядається п'ятидверний хетчбек Daewoo Matiz, також відомий як Chevrolet Spark (M100), – малолітражний міський автомобіль.

Таблиця 3.5

Витрати на персонал для організації служби кейтерингу (за місяць)

Професія (посада)	Кількість штатних одиниць	Заробітна плата, грн.
Офіціант	2	20 000
Доставщик	1	20 000
Кухар	2	20 000
Спеціаліст з проведення майстер-класів	1	20 000
Разом	6	120 000

Для проведення заходів нам знадобиться персонал, у складі якого мають бути: два офіціанта, доставщик, два кухарі.

Також, якщо ми бажаємо ввести розважальну програму до шоу-програми, тоді треба бути найняти спеціаліста, який проведе майстер-клас для кухарів та офіціантів, проте це треба буде зробити одноразово.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Розрахуємо ефективність оновлення ресторану «Limonade», шляхом розробки основної концепції закладу та ребрендингу.

Ми визначилися, що звернемося за послугою до вузькопрофільного фахівця. Його робота коштує 80 тис. грн. При цьому робота з рестораном буде проводитися протягом 3-4 тижнів. Сюди входить: розробка та оновлення меню, розробка концепції, визначення місії та візії закладу, розробка фірмових страв, оновлення вивіски та назви ресторану (за необхідності), визначення фірмового стилю закладу.

Також в закладі доцільним буде оновити дизайн інтер'єру основного залу, для цього також звернемося до спеціаліста. За розрахунком дизайн-проект інтер'єру може коштувати приблизно 200 грн. за квадратний метр приміщення. Ресторан «Limonade» має площу основного залу 100 кв.м. Отже, дизайн-проект буде коштувати: $200 \cdot 100 = 20\,000$ грн. Ремонтні роботи в середньому сягають від 1000 грн. до 2000 грн. Якщо взяти середню ціну, то отримаємо $1500 \cdot 100 = 150\,000$ грн. Приблизно така ж сума знадобиться на матеріали для ремонту. Скоріше за все знадобиться оновити і меблі. Середня ціна стільців – 800 грн, столів – 2000 грн, диванів – 7000 грн. Розрахуємо кількість меблів на 50 місць:

5 столів + 10 стільців - по дві людини на стіл (10 посадочних місць)

6 диванів + 12 стільців + 6 столів – по чотири людини на стіл (24 посадочних місць)

4 столи + 16 стільців – по чотири людини на стіл (16 посадочних місця).

Сюди також треба додати дві станції для офіціантів та барну стійку. Дизайнер також може додати додаткові меблі для інтер'єру, вони розраховуватимуться після рішення дизайнера щодо доцільності інших меблів.

Занесемо дані до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок матеріальних витрат на ребрендинг

Найменування	Кількість	Вартість за 1 шт.	Вартість загальна
Стільці	38	800	30 400
Столи	15	2000	30 000
Дивани	6	3000	18 000
Станція для офіціантів	2	5000	10 000
Барна стійка	1	20 000	20 000
Дизайн-проект	1	20 000	20 000
Ремонт	1	150 000	150 000
Матеріали на ремонт	1	150 000	150 000
Разом			428 400

Отже, загальна сума на ребрендинг ресторану становитиме 428 400 грн.

Розрахуємо послугу маркетолога. Середня ціна спеціалістів на ринку – 30 000 грн. В цю ціну входить: розроблення сайту-візитівки, розроблення соціальних мережей, створення фотографій ресторану, просування в інтернеті сайту та соц.мережей, реклама на інтернет-майданчиках. Головна задача маркетолога – створити вигідний імідж для ресторану та довести його привабливість до людей. Прорахуємо загальні витрати на ребрендинг ресторану «Limonade».

Таблиця 3.7.

Розрахунок витрат на ребрендинг ресторану «Limonade»

Захід	Час тривалості заходу	Вартість, грн.
Робота фахівця з ребрендингу	3-4 тижнів	80 000
Ремонт закладу	6-8 тижнів (можна поєднати з ребрендингом)	428 400
Робота маркетолога	2-3 тижні	30 000
Разом	2-3 місяці	538 000

За умови вдалого маркетингового впливу на людей, за рахунок ребрендингу, нової концепції та дизайну ресторану, плановий обсяг

відвідування має бути 60-70 осіб за одну зміну, що становить 1080-2100 чоловік за місяць із середнім чеком 250 грн.

Беручи до уваги щомісячні витрати на продукти, які в середньому сягають приблизно 100 000 грн, можна визначити термін окупності даних заходів.

При відвідування 65 осіб із середнім чеком 250 грн. за зміну в ресторані буде виручка 16 250 грн., в місяць це становитиме – 487 500 грн.

Щомісячний прибуток складатиме: $487\,500 - 100\,000 = 387\,500$ грн.

Термін окупності заходів:

$538\,000$ (витрати) / $387\,500$ (щомісячний прибуток) = 1,3 місяці

З вище розрахованого, можна зробити висновок про те, що заходи з ребрендингу ресторану можна реалізувати з високим рівнем ефективності. Якщо оновлений ресторан задовольнятиме запити гостей, то кількісні фактори ризику значно знизяться. Це дозволить розраховувати на постійне відвідування клієнтів, збільшення прибутку і розширення асортименту.

Розрахуємо ефективність запровадження кейтерингу.

Розрахуємо плановий обсяг затрачених продуктів на банкет за умови, що захід буде проведений на кількість 100 осіб. Для початку треба закупити столове устаткування, потім затрати будуть меншими, адже посуд буде багаторазовий.

З розрахунку на 100 осіб за одного гостя ціна собівартості обіду буде коштувати 350 грн. Проте, вартість обіду буде 500 грн, тобто виручка буде +150 грн. за кожного гостя, що становить 15 тис. грн.

Можна визначити термін окупності даного заходу.

При умові, що в місяць буде проводитися 4 заходи з кейтерингу, можемо розрахувати, що один захід буде коштувати 50 тис. грн, в місяць виручка буде становити 200 тис. грн.

Термін окупності заходу:

Щомісячний прибуток складе в перший місяць:

$200\,000 - 310\,600 = -110\,600$ грн.

Щомісячний прибуток складе другого місяця (віднімаємо витрати на автомобіль, спеціаліста з проведення майстер-класів та витрати на устаткування):

$$200\ 000 - 135\ 600 = 64\ 400 - 110\ 600 = - 46\ 200 \text{ грн.}$$

Щомісячний прибуток в третьому місяці складе:

$$200\ 000 - 235\ 600 = 64\ 400 - 46\ 200 = 18\ 200 \text{ грн.}$$

З розрахунків видно, що захід почне приносити прибуток ресторану на третій місяць свого існування, що є досить непоганим результатом. Далі, якщо розвивати цю послугу, шляхом вдалого маркетингу та сарафанного радіо, то дохід від цієї послуги буде активно зростати і принесе ресторану «Limonade» додатковий дохід.

Отже, введення послуги кейтерингу є доцільним для ресторану «Limonade» через хороший термін окупності та задовільний обсяг роботи, який може дозволити собі керівництво ресторану «Limonade». Заходи з оновлення концепції ресторану також будуть доцільними та актуальними для закладу, що принесе закладу хороший дохід та віддачу від відвідувачів.

ВИСНОВКИ

Сьогодні ресторанний бізнес в Україні є одним з найпоширеніших видів підприємницької діяльності. На ринку існує велика кількість ресторанних закладів, які користуються популярністю серед відвідувачів, що створює велику конкурентну боротьбу за споживача між ресторанами.

Розширення сфери ресторанного бізнесу, успішний її розвиток при посиленні конкуренції, підвищення вимог до якості послуг, що надаються, формує потребу в створенні ефективної системи управління розвитком даної сфери, яке неможливо без постійного вивчення ринку підприємств ресторанного бізнесу, визначення тенденцій його розвитку в регіональних умовах, що і визначило актуальність теми дослідження.

Всі питання, розглянуті в даній роботі, мають велике значення для теорії і практики управління об'єкта дослідження (заклад ресторанного бізнесу на прикладі ресторану «Limonade»).

Ресторанний бізнес відрізняється від всіх інших видів бізнесу. Це підприємство, яке об'єднує в собі мистецтво і традиції багатьох поколінь, механізми управління і досвід маркетологів, філософію економіки вражень і концепцію психологічного моделювання. Найбільш відомі та успішні ресторатори дотримуються тієї думки, що ресторан – це заклад, де не тільки продають їжу, але і атмосферу, враження, задоволення, соціальний статус, тощо.

Зростання привабливості галузі ресторанного бізнесу тягне за собою посилення конкурентної боротьби, що створює певні складності в умовах життєздатності підприємств галузі.

З метою підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також усунення недоліків роботи і слабких сторін ресторану «Limonade» мною було вирішено звернутися до спеціаліста з ребрендингу ресторану, дизайнера інтер'єру для оновлення дизайну ресторану та маркетолога задля вдалого просування ресторану та залучення до ресторану

нових відвідувачів. Також було обумовлено нову систему банкетінгу та надання послуг кейтерингу. Щодо останнього, то було прийнято рішення відмовитися від впровадження послуги кейтерингу, адже це було б не вигідно для ресторану.

Питання, розглянуті в роботі, були вивчені з різних точок зору і доведені до логічного завершення. Запропоновані заходи дозволять керівництву ресторану «Limonade» зайняти нову нішу на ринку ресторанного бізнесу.

Підводячи підсумки розроблених заходів, можна сказати, що у ресторану «Limonade» є всі можливості для їх здійснення. Розроблення концепції та ребрендингу закладу, введення послуг з кейтерингу, ефективність яких буде полягати в залученні нових відвідувачів та підвищенні виручки ресторану, мають хороші перспективи в майбутньому і будуть приносити чималий дохід підприємству, а маркетингове просування в свою чергу буде залучати все більшу кількість відвідувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про рекламу» від 11 липня 2003 року.
2. Закон України «Про господарські товариства» 19 вересня 1991 року № 1576-XII.
3. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII.
6. Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 року № 698-XII.
7. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 року № 837-XII.
8. ДСТУ 3294-95 Маркетинг. Терміни та визначення основних понять.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація
10. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навчальний посібник / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2016. – 352 с.
11. Алексеенко В. Розвиток ресторанного бізнесу в Україні // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. - Київ : КНУТД, 2019. - Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 184-185.
12. Аналіз маркетингової діяльності промислових підприємств [Текст] Надвиничний О.А. 20 с., ТНЕУ, Тернопіль, 2015
13. Антонова В.А. Механізм стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах ринку // Схід. – 2018. – № 5(96). – С. 25–30.
14. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Архіпов, В. А. Русавська. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 342 с.

- 15.Архіпов В.В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. / В.В. Архіпов, Т.В. Іванникова, А.В. Архіпова. – К.: Фірма «ІНКОС», Центр навч. л-ри, 2019. – 382 с.
- 16.Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг. [текст]: підручн. /Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 612 с.
- 17.Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури. – К.: НУХТ, 2016 – 127 с
- 18.Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. / С.П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 180 с.
- 19.Економіка і менеджмент підприємств готельно-туристичного комплексу: навчальний посібник / за ред. О.С. Гринькевич. – Львів : МАУП, 2017. – 303 с.
- 20.Запорожець Г. В. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг» для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент / Г. В. Запорожець, М. К. Гнатенко. – Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 71 с.
- 21.І.В. Зозуля Дослідження сутності поняття «Маркетингова стратегія підприємства» // Вінницький національний технічний університет: наук. стаття
- 22.Карачина Н.П., Зозуля І.В. Змістовність поняття «Маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки // Вінницький національний технічний університет: наук. стаття
- 23.Крахмальова Н., Копачевська О. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. – КНУТД, 2017. – 147-152 с.

24. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посіб. / В.О. Лук'янов, Г.Б. Мунін. – К.: Кондор, 2016. – 346 с.
25. Маркетинг туристичного бізнесу [Текст] 2018 335 с. вид-во Кондор Київ
26. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання: монографія / Н.В. Кулешова, О.Ю. Полякова. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 220 с.
27. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання [Текст], Кулешова Н.В., Полякова О.Ю., 219 с., ХНЕУ Харків, 2015
28. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефанича Дмитра Андрійовича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.
29. Мельниченко С.В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії / С.В. Мельниченко, Н.І. Ведмідь. – К.: КНТЕУ, 2015. – 217 с.
30. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я. Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2013 -102 с
31. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2018. – 460 с.
32. Менеджмент ресторанного господарства: Навчальний посібник / За ред. Г.Т. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2018. – 374 с.
33. Менеджмент: навч. посіб. / [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
34. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учб. л-ри, 2016. – 384 с.
35. Мунін Г.Б. Маркетинг туризму : навч. посібн. / Г.Б. Мунін, З.І. Тимошенко, Є.В. Самарцев, А.О. Змійов. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2017. – Ч. 1. – 324 с
36. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 348 с.

- 37.Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2017. – 563 с.
- 38.П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 584 с.
- 39.Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.
- 40.Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навчальний посібник / П.Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 344 с.
- 41.Рестораны, кафе, клубы, бары / А.А. Астрейкова, П.Д. Матвеев, Т.П. Ананич. – Минск: Харвест, 2017. – 800 с.
- 42.Сало Я.М. Технологія ресторанної справи: навч.-практ. посіб. / Я.М. Сало. – Львів: Афіша, 2016. – 560 с.
- 43.Система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємств [Текст] Яневич М.М., 2015, ТНЕУ, 20 с.
- 44.Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент [текст]: навч. Посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Мавтєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза, 2015. - с. 354.
- 45.Федосова К.С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / К.С. Федосова, Л.М. Тележенко. – Одеса, видавництво ТЕС, 2015. – 264 с.
- 46.Шевченко А.В., Віленський О.Р., Пустовойт Л.С. Роль маркетингової стратегії в діяльності вітчизняних підприємств, 2018
- 47.Офіційний сайт Української асоціації маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/>
- 48.Студопедія [Електронний ресурс] - <https://studopedia.org/1-37199.html>

49. Christopher H. Lovelock Services Marketing (6th Edition): Textbook – Pearson Australia, 2016. – 498 p.
50. E. Lepkowska Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business: research article - Skidmore College, 2017
51. Halim K., Halim S. Business Intelligence for Designing Restaurant Marketing Strategy: A Case Study: research article - Petra Christian University, 2019.
52. John R. Walker Introduction to Hospitality (7th Edition): Textbook - University of South Florida, 2017. - 607 p.
53. Kanten, I. K., G Sri Darma Consumer Behaviour, Marketing Strategy, Customer Satisfaction, and Business Performance: research article - *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2017. -14(2), 143-165.
54. Kotler Ph., Bowen J., James M., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism (7th Edition): Textbook – Pearson Education, 2017. – 688 p.
55. V.I. Kraak, T. Englund A novel marketing mix and choice architecture framework to nudge restaurant customers toward healthy food environments to reduce obesity in the United States: research article - Obesity Reviews, Virginia Tech Department of Human Nutrition, Foods, and Exercise, 2017.

ДОДАТКИ

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ NORESA В НОТАЦІЇ IDEF0

Горошко Ольга, 1м курсу 1 групи ФРГТБ КНТЕУ
Спеціальність «Готельний і ресторанний менеджмент»

У статті розглянуто питання формування маркетингової стратегії підприємства. Показано специфіку розробки маркетингової стратегії в програмі для моделювання бізнес-процесів IDEF0. На основі використання IDEF0 нотації розроблено функціональну модель процесу розроблення маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: маркетингова стратегія підприємства, моделювання, функціональна модель, IDEF0 – модель.

В статье рассмотрены вопросы формирования маркетинговой стратегии предприятия. Показана специфика разработки маркетинговой стратегии в программе для моделирования бизнес-процессов IDEF0. На основе использования IDEF0 нотации разработана функциональная модель процесса разработки маркетинговой стратегии предприятия.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия предприятия, моделирование, функциональная модель, IDEF0 - модель.

The article considers the formation of the marketing strategy of the enterprise. The specifics of developing a marketing strategy in the program for modeling business processes IDEF0 is shown. Based on the use of IDEF0 notation, a functional model of the development process of the marketing strategy of the enterprise is developed.

Key words: enterprise marketing strategy, modeling, functional model, IDEF0 - model.

Актуальність теми статті. Результат ефективної діяльності підприємства в першу чергу залежить від його стратегічної пристосованості та спроможності вчасно реагувати на обставини, які відбувається в ринковому середовищі. Забезпечення ефективного функціонування підприємства залежить від його стратегії та здатності до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін оточення. У разі, коли економічне середовище постійно змінюється, підприємство має: по-перше, відповідати вимогам своїх клієнтів, задля того, щоб успішно конкурувати, а по-друге, адаптуватися до змін, а в кращому випадку – випереджати їх. Тому, сьогодні, для керівництва підприємства одним із головних питань має бути вибір напрямку стратегічного розвитку. В сучасній економічній науці все частіше піднімається проблема розробки і реалізації стратегії розвитку діяльності підприємства. Для ефективної діяльності підприємства важливими стає його забезпечення маркетинговими інструментами, що відмічає для керівництва важливість формування маркетингової стратегії і її результативного використання. Розроблена стратегія, в свою чергу, має відповідати можливостям її використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань стратегічного управління і маркетингу, формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвячені роботи багатьох учених: С. Филиппова, І. Ансоффа, О. Кузьміна, Ф. Котлера, М. Мартиненко, О. Мельника, Л. Шемаєва, В. Гриньова, Ж. Ламбена, Б. Карлоффа, Х. Кобоясі, Д. Кромбрюгге, К. Лінді, С. Маджаро, М. Мескона, Н. Моїсеєвої, А. Поршнева, Р. Фатхутдінова, А. Романова, Х. Такеучі, М. Мак-Дональда, Т. Фуджімото, Г. Шмалена, Ю. Юданова, Д. Аакер, К. Боумана, Д. Джобер, П. Друкера та ін.

Мета статті полягає у формалізації та деталізації процесу створення маркетингової стратегії підприємством (рестораном) за рахунок розробки його функціональної моделі.

Реалізація визначеної мети роботи передбачає постановку і вирішення наступних **завдань**: розглянути наукові підходи до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія» та її розробки на основі використання програми для моделювання бізнес-процесів IDEF0.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії закладу ресторанного господарства на основі використання IDEF0 нотації.

Предметом даного дослідження є теоретичні, практичні та методологічні аспекти формування системи на підприємствах готельного господарства.

Результати дослідження. Маркетингова стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає і розкриває мету і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей [1]. Задля того, аби побачити як розробляється маркетингова стратегія можна побудувати її розробку підприємством шляхом моделювання бізнес-процесів.

Моделювання та аналіз бізнес-процесів є на сьогоднішній день одним з основних інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для кращого розуміння наявних бізнес-процесів підприємства та, у разі потреби, їх оптимізації будується бізнес-модель підприємства. Бізнес-модель представляє собою формальне описання бізнес-процесів, яке відображає реально існуючу або бажану діяльність підприємства. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи.

Основними підходами до побудови та відображення моделей бізнес-процесів є функціональний та об'єктно-орієнтований. Згідно функціонального підходу до моделювання, головним елементом є функція (операція), а бізнес-процес зображується у вигляді послідовності функцій, які перетворюють входи процесу у виходи з використанням відповідних ресурсів. Особливістю методології функціонального моделювання є чітке розмежування між даними та функціями, які їх оброблюють.

Об'єктно-орієнтований підхід відображає загальну схему взаємодії об'єктів без деталізації операцій, що виконуються, проте враховує опис умов та подій, які ініціюють виконання конкретних функцій бізнес-процесу. Основою даного підходу є об'єктна модель. При цьому, статичну структуру моделі описують об'єкти, а поведінку моделі – повідомлення, якими ці об'єкти обмінюються.

Кожен із зазначених підходів має як свої переваги, так і недоліки. Так, наприклад, в рамках методології об'єктно-орієнтованого моделювання можна розробити більш стійку модель, яка краще відображає організаційну структуру підприємства. Проте, це не завжди є доречним, особливо тоді, коли структура підприємства не є стійкою. У такому випадку, слід використовувати функціональний підхід, який є більш зрозумілим для конкретних виконавців задач (функцій) бізнес-процесу завдяки простоті графічного представлення.

На мою думку, при моделюванні процесу розробки маркетингової стратегії підприємства слід використовувати функціональний підхід, адже, використання концепції стратегічної гнучкості передбачає динамічні зміни внутрішнього середовища підприємства і його структури у відповідності до мінливих ринкових умов, що, у свою чергу, унеможливує побудову статичної моделі, згідно об'єктно-орієнтованого підходу.

Стандарт IDEF0 представляє собою методологію функціонального моделювання та графічну нотацію, призначену для формалізації та опису бізнес-процесів вищого рівня. Опис процесу подібний до моделі «чорного ящика», що містить входи, виходи, управління та механізму, який поступово деталізується до необхідного рівня. Дана модель використовується при організації бізнес-процесів і проектів, заснованих на моделюванні всіх процесів, як адміністративних, так і організаційних. Проте, даний стандарт не підходить для описання часової послідовності та алгоритмів виконання робіт. Для вирішення цієї задачі стандарт IDEF0 отримав подальший розвиток, в результаті якого був розроблений стандарт IDEF3.

Стандарт IDEF0 містить набір процедур, що дозволяють розробляти та узгоджувати модель великою кількістю людей, які належать до різних функціональних сфер системи, що моделюється. Процес моделювання є інтерактивним і передбачає реалізацію наступних етапів: опитування експертів; створення діаграм і моделей; розповсюдження документації та оцінка адекватності моделей з прийняттям рішення стосовно можливості їх подальшого використання.

IDEF0 модель складається з трьох типів документів: графічних діаграм, тексту та глосарію. Ці документи містять перехресні посилання один на одного. Графічна діаграма є головним компонентом IDEF0 - моделі, що містить блоки, стрілки, сполучення блоків і стрілок та асоційовані з ними відношення. Блоки представляються собою основні функції об'єкту, що моделюється. Ці функції можуть бути декомпозовані на складові частини і представлені у вигляді більш деталізованих діаграм. Процес декомпозиції здійснюється доти, доки об'єкт не буде описаний на рівні деталізації, яка необхідна для досягнення цілі проекту.

Основними компонентами синтаксису графічної мови IDEF0 є наступні: блоки, стрілки, діаграми та правила. Блоки описують функцію. Стрілки не представляють собою потік або послідовність подій, як в традиційних блок-схемах потоків чи процесів. Вони вказують на те, які дані або матеріальні об'єкти мають поступити на вхід функції для того, щоб ця функція виконувалася. Стрілки, які входять до блоку зліва представляють собою входи. Входи, у свою чергу, трансформуються функцією для того, щоб створити те, що буде на виході. Стрілки, які входять до блоку зверху представляють собою управління. Управління визначає умови, необхідні функції, для продукування правильного виходу. Стрілки, які виходять з блоку справа, є виходами, тобто даними або матеріальними об'єктами, виробленими функцією. Стрілки, які підключені до нижньої сторони блоку, представляють собою механізми. Стрілки, спрямовані вгору, визначають засоби, які підтримують виконання функції.

Найбільш загальне та абстрактне описання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства дає діаграма вищого рівня (A-0), представлена на рис. 1.

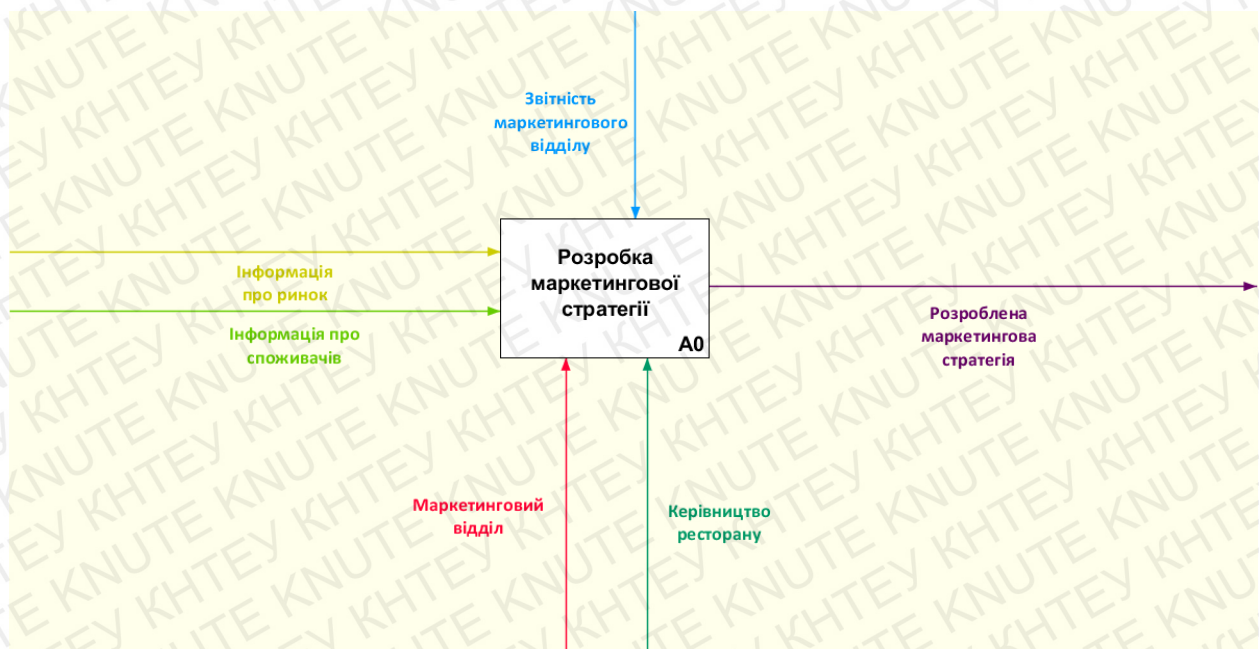


Рис. 1 IDEF0 модель розробки маркетингової стратегії підприємства

Стрілки на даній діаграмі показують зв'язок процесу розробки маркетингової стратегії підприємства (об'єкту моделювання) з зовнішнім середовищем. Оскільки єдиний блок представляє собою весь об'єкт, його ім'я є загальним для всього проекту. Це стосується і всіх стрілок діаграми, оскільки вони представляють собою повний комплект зовнішніх інтерфейсів об'єкту. Діаграма A-0 встановлює область моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства та її межі.

Входами процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства є наступні: Інформація про ринок та інформація про споживачів.

Виходом процесу розроблення маркетингової стратегії підприємства є розроблена маркетингова стратегія закладу ресторанного господарства.

Управління розробленням маркетингової стратегії підприємства реалізується за допомогою використання звітності маркетингового відділу про діяльність підприємства.

Керування процесом управління стратегічною гнучкістю підприємства входить до компетенції керівництва ресторану, в особі директора та його заступників та маркетингового відділу підприємства.

За діаграмою вищого рівня слідує дочірні діаграми, які деталізують процес розроблення маркетингової стратегії підприємства. На рис. 2 представлена дочірня діаграма, створена під час декомпозиції діаграми вищого рівня. Ця діаграма охоплює ту саму область, що і материнський блок, але описує її більш детально.

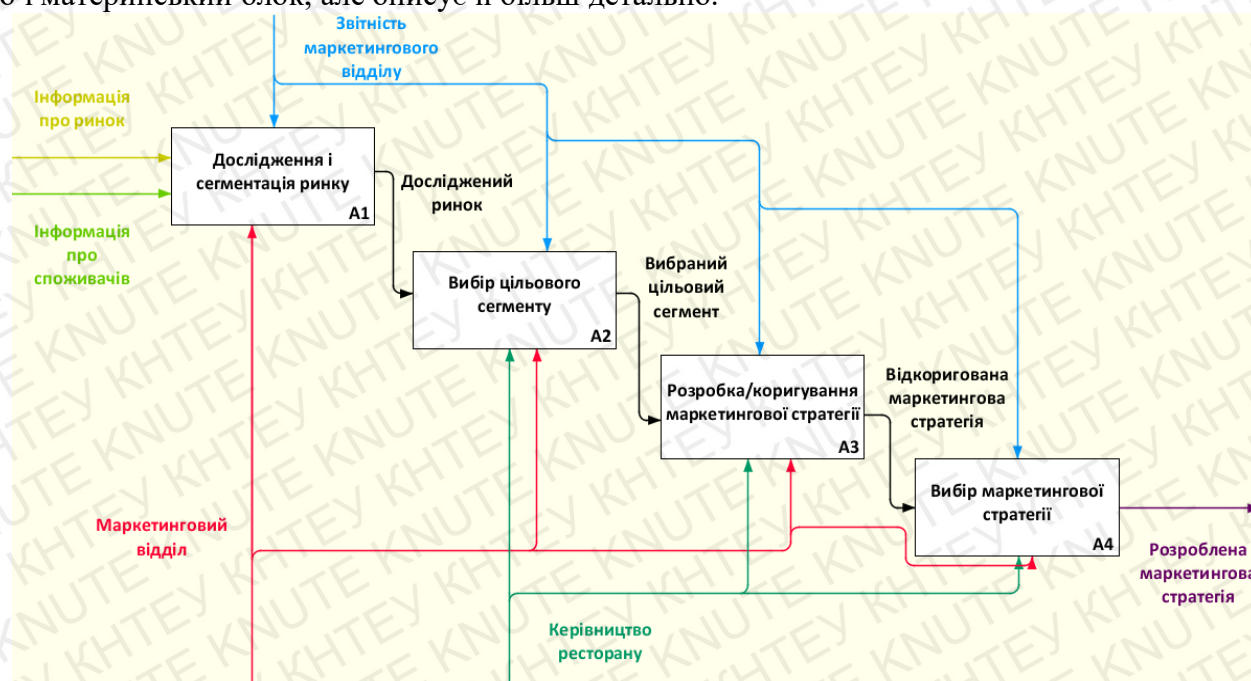


Рис. 2 Декомпозиція першого рівня процесу розроблення маркетингової стратегії

Як видно з рисунка 2, процес розроблення маркетингової стратегії підприємства передбачає реалізацію наступних функцій: дослідження і сегментації ринку; вибору цільового сегменту; розробки та коригування маркетингової стратегії підприємства; вибору доречної для підприємства маркетингової стратегії.

Розробка маркетингової стратегії підприємства, так само, як і будь-яка маркетингова діяльність починається з дослідження і сегментації ринку. Наступним кроком є проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу. Основна увага при проведенні зовнішнього аналізу має бути зосереджена на дослідженні динаміки та тенденцій розвитку цільового ринку не лише у поточному періоді, а й розробці прогнозу. Рис. 3 ілюструє декомпозицію другого рівня задачі дослідження і аналізу ринку.

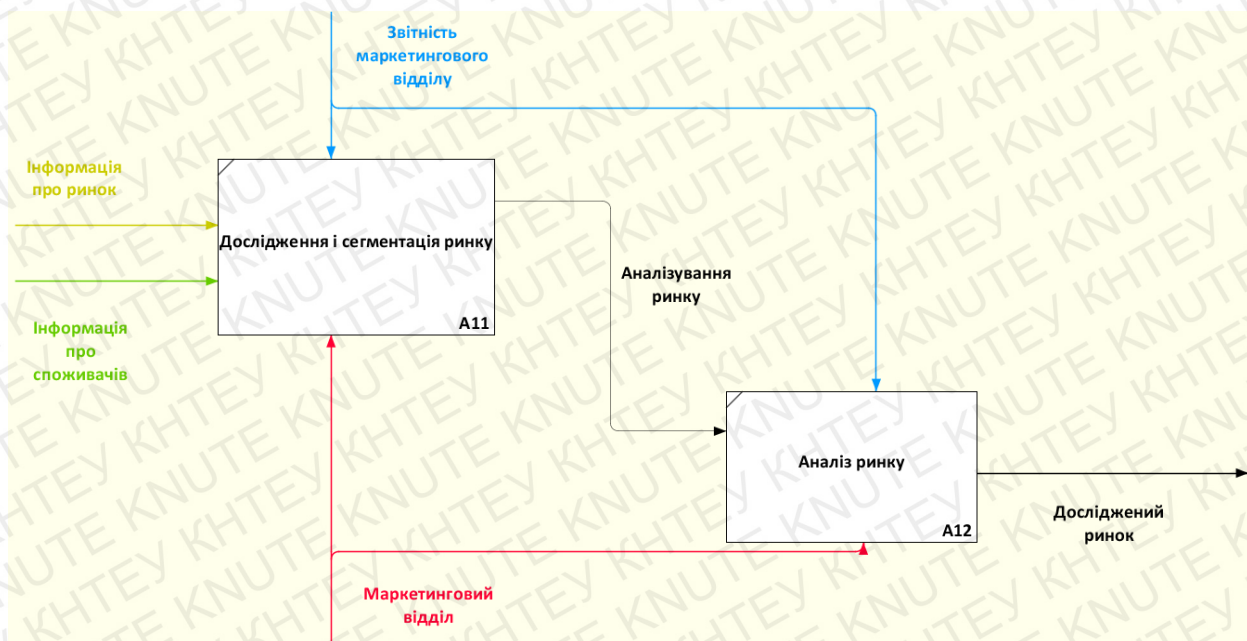


Рис. 3 Декомпозиція дослідження і аналізу ринку

Задача дослідження і аналізування ринку передбачає виконання двох функцій: дослідження динаміки і сегментація ринку та аналіз ринку. На основі маркетингових досліджень виявляються основні фактори, що впливають на сегмент ринку. Завдяки дослідженню і сегментації можна встановити данні, за допомогою яких аналізується ринок. Аналіз ринку оформлюються у вигляді аналітичного звіту, який може бути використаний для розробки управлінських заходів.

Окрім досліджень зовнішніх факторів, важливою складовою процесу розробки маркетингової стратегії підприємства є вибір цільового сегменту. На рис. 4 представлена декомпозиція задачі вибору цільового сегмента маркетингової стратегії підприємства.

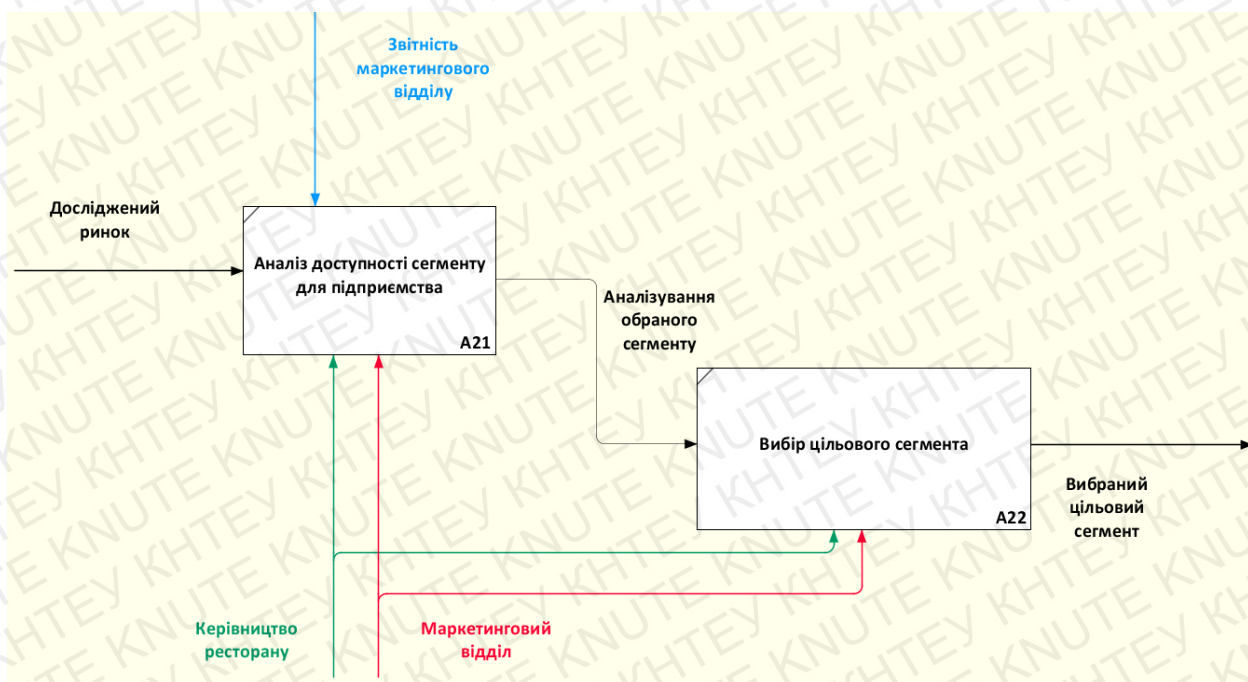


Рис. 4 Декомпозиція вибору цільового сегмента маркетингової стратегії підприємства

Як видно з рисунка 4, під функціями вибору цільового сегмента є наступні: аналіз доступності сегменту для підприємства та, власне, вибір цільового сегмента. На основі

маркетингових досліджень виявляються основні фактори, що впливають на вибір цільового ринку.

Задача розробки та коригування маркетингової стратегії підприємства складається з двох під функцій: аналізу маркетингових стратегій та коригування маркетингової стратегії (рис. 5).

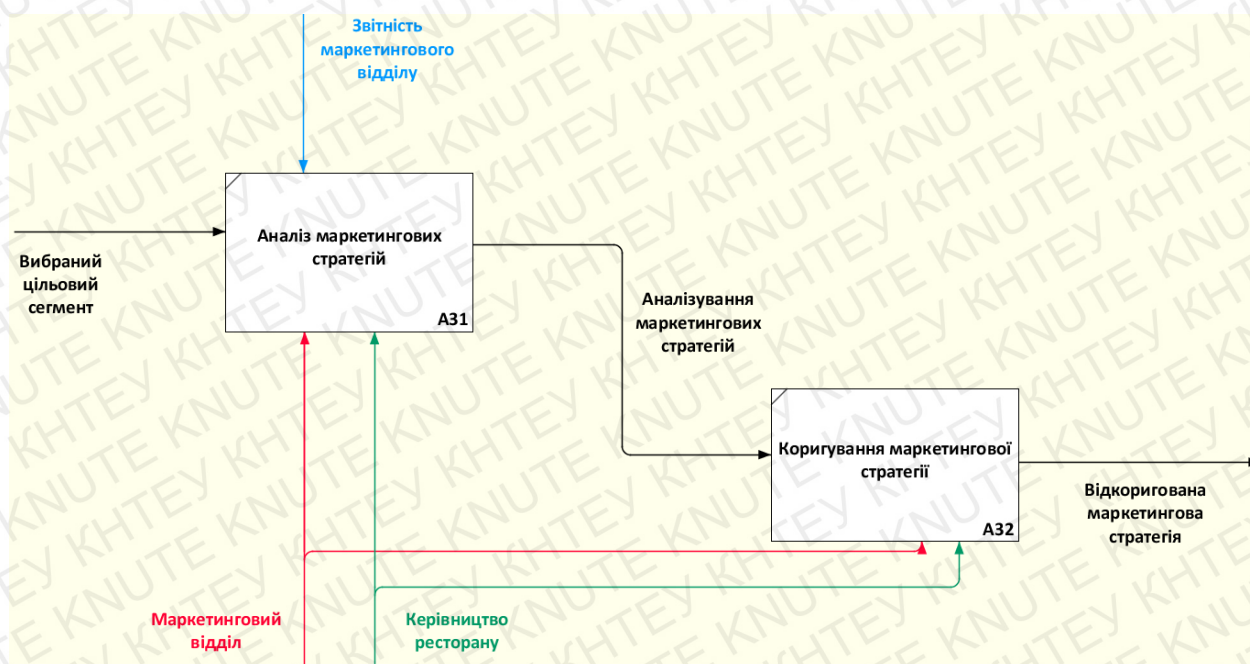


Рис. 5 Декомпозиція розробки та корегування маркетингової стратегії

За допомогою аналізування та коригування маркетингових стратегій управління підприємства обирає, відповідну до своєї мети, стратегію. Подальша розробка, оптимізація або розробка нової стратегії закріплюється за маркетинговим відділом та керівництвом підприємства.

Питання та пропозиції, які виникли під час розробки маркетингової стратегії виносяться на розгляд та затвердження керівництва підприємства і також можуть допомогти керівництву оптимізувати роботу підприємства.

Висновок

Маркетингова стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає і розкриває мету і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей.

Бізнес-процес – це певна діяльність компанії, метою якої є перетворення входів на виходи, що становлять цінність для клієнта. Ресурсами бізнес-процесів можуть бути матеріали, інформація, фінанси, персонал, устаткування, технологія, програмне забезпечення, інфраструктура тощо.

На основі досліджень методології моделювання бізнес-процесів обґрунтовано, що для відображення моделі процесу розробки маркетингової стратегії підприємства, краще використовувати функціональний підхід до моделювання.

На основі порівняльного аналізу основних нотацій, які використовуються при функціональному моделюванні бізнес-процесів та згідно бажаних вимог щодо вибору нотації, обґрунтовано, що для моделювання бізнес-процесу розробки маркетингової стратегії слід застосовувати стандарт IDEF0.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства є складною багаторівневою системою, функціональне моделювання якого на основі використання IDEF0-стандарту забезпечує його деталізацію.

1. Бизнес - модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.klubok.net/article2302.html.
2. Методология моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/metodologiya-modelirovaniya-biznes-protsssov.
3. Методология функционального моделирования SADT [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.info-system.ru/disigning/methodology/sadt/theory_sadt.html.
4. Методология ARIS [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.r-p-c.ru/solution/metodologiya-aris.
5. Методология IDEF (Integrated DEFinition) моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.r-p-c.ru/solution/metodologiya-idef-integrated-definition-modelirovaniya-biznes-processov.
6. ПОСТ – модели для представления диаграмм процессов [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.rudocs.exdat.com/docs/index-442057.html?page=22.

Робота виконана під науковим керівництвомк. е. н., доцента Расулової А.М.

Етапи розробки маркетингової стратегії

Етап	Зміст етапів	Сутність
1.Формування цілей	1.Формування цілей	Процес розробки маркетингової стратегії починається з формування цілей підприємства. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі мають бути більш конкретними для кожної галузі підприємства.
2.Стратегічний аналіз і діагностика	1.Аналіз зовнішнього середовища 2.Аналіз внутрішнього середовища	Для визначення стратегічних орієнтирів підприємства, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.
3.Розробка варіантів стратегії	1.Розробка альтернатив 2.Оцінка альтернатив 3.Вибір стратегії	Підприємство розглядає всі можливі маркетингові стратегії, які може застосувати і робить вибір на користь однієї стратегії. Саме аналіз, який проводиться на попередніх етапах дозволяє зробити цей вибір. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування
4.Планування реалізації	1.Планування реалізації	Заключним етапом є планування реалізації маркетингової стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку заходів для досягнення визначених цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості.

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямків і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
PEST – аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, несподіваних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство

SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SNW-підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-риннок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
GAP-аналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГП
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця Мак КінсіДженерал Електрик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГП різних галузей
Матриця ArturD.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях.	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
STP - аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства.	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Характеристика консалтингових компаній та спеціалістів, які спеціалізуються на розробці концепції ресторан

Назва компанії	Послуги, які пропонує компанія	Приклади успішно виконаних робіт	Ціна	Переваги	Недоліки
Ресторанна агенція «Сапаре»	Концепція, ребрендинг, дизайн-проект, розробка меню і робота з персоналом	Ресторани «Власна Кава», «Nonni Bertonі», «Beans and Breaws», «Roll Club», «Take the Cake»	Від 150 тис. грн.	Цікаві та актуальні на сьогоднішній день проекти	Нова компанія, немає успішних і популярних прикладів в портфоліо
Консалтингова компанія «SID»	Відкриття ресторану, проектування, діагностика та аналізування, кризис-менеджмент і оптимізація, «ресторан під ключ»	Ресторани «Golden Ring», «Каштанова сім'я», «Штрудель», «Kruason», «Simbiosi»	Від 70 тис. грн.	Невелика ціна в порівнянні з конкурентами	Немає успішних прикладів в портфоліо, застарілі концепції в портфоліо
Консалтингова компанія Ольги Насонової	Ребрендинг, «допомога» ресторанам, розробка концепції, проектування, дизайн-проект, бізнес-план, купля-продаж ресторанів, «ресторан під ключ»	Ресторани «Crabzilla», «Публіцист», «This is Пивбар», «Мысли вслух», «УАК на крилах», «Первак»	Від 250 тис. грн.	Успішні приклади роботи з ресторанами	Велика ціна
Спеціаліст	Розробка меню, бізнес-план, проектування, ребрендинг, розробка концепції	Ресторани «Mulberry», «Синдикат», «Ребер бар», «Маракуйя»	Від 80 тис. грн.	Невелика ціна, є хороші приклади ресторанів в портфоліо	Вузкий спеціаліст, немає гарантій щодо проекту

