

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Маркетингова стратегія ресторану “Карпати”,  
Київська область»**

Студента 2 курсу, 1м групи  
Спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і рестора-  
ний менеджмент»

Міщенко  
Антоніна Сергіївна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Ведмідь  
Надія Іванівна

---

*підпис  
керівника*

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

Бойко  
Маргарита Григорівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Міщенко Антоніна Сергіївна

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Маркетингова стратегія ресторану “Карпати”, київська область.

Затверджена наказом ректора від “04” листопада 2019 р. № 3770

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.

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

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних засад, формування та реалізація маркетингової стратегії, та розроблення рекомендації, щодо її імплементації діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу.

*Об’єкт дослідження* – процес формування та реалізації маркетингової стратегії суб’єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні засади, розроблення та реалізація стратегії суб’єкта ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування маркетингової стратегії

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ресторану

2.2. Оцінка результативності діючої маркетингової стратегії ресторану

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації маркетингової стратегії ресторану

3.2. Прогнозування результативності маркетингової стратегії ресторану

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 5. Календарний план виконання роботи

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи  | Терміни виконання етапів роботи   |                                   |
|-------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
|       |  | За планом                         | Фактично                          |
| 1     | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>   | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  |
| 2     | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>                                    | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   |
| 3     | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   |
| 4     | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 14.05.2020 р.-<br>18.05.2020 р.   | 14.05.2020 р.-<br>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.-<br>07. 09. 2020 р. | 18.05.2019 р.-<br>07. 09. 2020 р. |
| 7     | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  |
| 8     | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>  | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  |
| 9     | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>   | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   |
| 10    | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</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.<br>18.11.2020 р     | 16.11.2020 р.<br>18.11.2020 р     |
| 12    | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>              | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   |
| 13    | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>  | 11.12.2020                        | 11.12.2020                        |

6. Дата видачі завдання: 04.11. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали) (підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.  
(прізвище, ініціали) (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Міщенко А.С.

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....                        | 9  |
| 1.3. Аналітичний огляд літературних джерел.....  | 9  |
| 1.4. Методологічні засади формування маркетингової стратегії.....                          | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.....   | 21 |
| 2.1. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ресторану.....                           | 21 |
| 2.2. Оцінка результативності діючої маркетингової стратегії ресторану.....                 | 29 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ..... | 39 |
| 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації маркетингової стратегії ресторану.....    | 39 |
| 3.3. Прогнозування результативності маркетингової стратегії ресторану.....                 | 50 |
| ВИСНОВКИ.....  | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 68 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зараз в умовах глобальної економічної кризи гостро стоїть проблема виживання підприємств малого і середнього бізнесу. Одним з факторів, що визначають конкурентоспроможність таких підприємств, є просування бренду і пропонованого підприємством продукту діяльності на ринку. В умовах обмеженості маркетингового бюджету багато компаній вдаються до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, в тому числі соціальних медіа. Планування і реалізація стратегії просування компанії малого бізнесу в соціальних мережах — актуальна проблема, поставлена в цій дипломній роботі.

Споживачі диктують з кожним днем все нові та нові умови для підприємницької діяльності. Підприємці, своєю чергою, намагаються знайти ефективні шляхи точного з'ясування потреб споживачів з тією метою, щоб максимально сприяти їх задоволенню.

Як свідчить зарубіжна і вітчизняна практики більшість провідних підприємств ресторанного бізнесу досягли прибуткового зростання завдяки розкриттю повного свого потенціалу, тобто завдяки фокусуванню діяльності на основному шляху розвитку та новому підході щодо маркетингової діяльності, яка розглядається як розробка та реалізація найбільш ефективних засобів управління процесом виходу на ринок. Забезпечити підприємству довготривале зростання на ринку може правильно обрана маркетингова стратегія. Для утримання лідерської позиції підприємство має спрямовувати зусилля на: пошук можливостей і засобів підвищення сукупного попиту; збільшення частки ринку; постійне зменшення витрат.

Одним з подібних шляхів є створення просування послуг і послуг в соціальних мережах. Це комплекс заходів, спрямований на використання соціальних мереж в якості каналів для просування послуг і послуг компаній, а також на вирішення інших завдань, що виникають при

веденні бізнесу. Просування в соціальних мережах є потужним інструментом по роботі з іміджем компанії, інструментом для збільшення лояльності цільових груп.

**Мета дослідження:** дослідження теоретичних засад, формування та реалізація маркетингової стратегії, та розроблення рекомендації, щодо її імплементації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Аналіз стратегічної діяльності підприємства.
2. Аналіз потреб клієнтів, виявлення цільової аудиторії;
3. Позначення конкурентних переваг компанії та продукції;
4. SWOT-аналіз та PEST-аналіз;
5. Створення нового продукту для отримання нового джерела прибутку;
6. Принципи позиціонування компанії в соціальних мережах;
7. Моніторинг результатів, коригування стратегії після аналізу нових даних.

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

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади, розроблення та реалізація стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

У нинішній час використання соціальних мереж в Україні характерно для більш, ніж ста мільйонів осіб — всі вони є споживачами. Отже, це дуже велика кількість потенційних покупців послуг і послуг підприємства.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Новим етапом розвитку світового економічного господарства є глобалізаційні процеси, що з кожним роком набувають все більших обертів, та являються своєрідним «каталізатором» формування нових явищ та дій в національному та міжнародному масштабах. При цьому, однією із найбільш критичних проблем для вітчизняних підприємств є ефективне проникнення на зовнішній ринок, яке, зі свого боку, неможливе без формування дієвої стратегії розвитку компанії. Таким чином, в сучасних умовах напруженого зовнішнього середовища найбільш результативним та актуальним засобом протистояння зростаючій конкуренції є стратегія маркетингової діяльності підприємства [1, с. 7].

Стратегія маркетингу підприємства являє собою довгостроковий план дій, що спрямований на досягнення місії компанії з одночасною орієнтацією на потенційних іноземних споживачів продукції, посередників та постачальників, з урахуванням різноманітності їхніх вподобань та географічного розташування [2, с. 170]. Формування стратегії маркетингу будь-якого суб'єкта господарювання сприяє ефективному розвитку конкурентоспроможного бізнесу в турбулентному маркетинговому середовищі ринку.

В науковій літературі існує велика кількість підходів до трактування сутності поняття маркетингова стратегія. В таблиці 1.1 систематизовано та наведено всі найбільш обширні визначення.

Таблиця 1.1.

### Визначення маркетингової стратегії

| Маркетингова стратегія |            |
|------------------------|------------|
| Автор                  | Визначення |

Продовження табл. 1.1

| Автор          | Визначення  |
|----------------|---|
| Г. Ассель      | Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.   |
| М. Мак-Дональд | Засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетингового міксу.   |
| Х. Хершген     | Це принципи, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтир і спрямовують окремі заходи на досягнення встановлених цілей.  |
| Д. Хассі       | Організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.  |
| Ф. Котлер      | Рациональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг.  |
| Е.А.Уткін      | Складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання – підтримка та розвиток процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників, підвищення асортименту та якості вироблених товарів, освоєння нових ринків, збільшення збуту та в кінцевому рахунку, підвищення ефективності діяльності. |
| Ж.Ж.Ламбен     | Складовий елемент стратегічного плану маркетингу; сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із елементів комплексу маркетингу (маркетинг-міксу).  |
| Н.В. Куденко   | Напрямок (вектор) дій фірми зі створення її цільових ринкових позицій.  |

Аби визначити різницю між стратегією маркетингу підприємства на зовнішньому ринку та плану маркетингових дій компанії на локальному рівні, необхідно також проаналізувати підходи до визначення сутності поняття стратегії міжнародного маркетингу, що наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

### Основні підходи до визначення сутності поняття стратегія міжнародного маркетингу

|                                   |
|-----------------------------------|
| Стратегія міжнародного маркетингу |
|-----------------------------------|

## Продовження табл. 1.2

| Автор             | Визначення  |
|-------------------|---|
| М.В. Корж         | Елемент маркетингової концепції прогнозування, організації й керування всіма аспектами та напрямками міжнародної підприємницької діяльності в сфері виробництва, обороту й споживання готової продукції.  |
| Г.Л. Багієв       | Система взаємопов'язаних, достатньо довгострокових , значних та реалізованих на рівні всієї компанії цілей і завдань, що формалізуються у вигляді маркетингової програми, яка підпорядковується місії компанії, узгоджується з міжнародним маркетинговим середовищем і забезпечена ресурсами. |
| Т.В. Співаковська | Спосіб реалізації компанією власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі.   |
| О.Л. Каніщенко    | Формування міжнародної маркетингової стратегії – це складний процес, який містить елементи невизначеності та ризику. Головна проблема – правильно обрати основні альтернативні , зрозуміти та врахувати найважливіші фактори та умови, які впливають на цей вибір.                            |

Отже, проаналізувавши вищенаведені трактування, варто зазначити, що у загальному вигляді стратегію маркетингу можна визначити як основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку, який спрямований на вибір цільовий сегмент споживачів. До того ж, вона поєднує всі складові частини комплексу маркетингу, на основі яких підприємство реалізує на практиці свої ефективні маркетингові заходи, метою яких є досягнення маркетингових цілей.

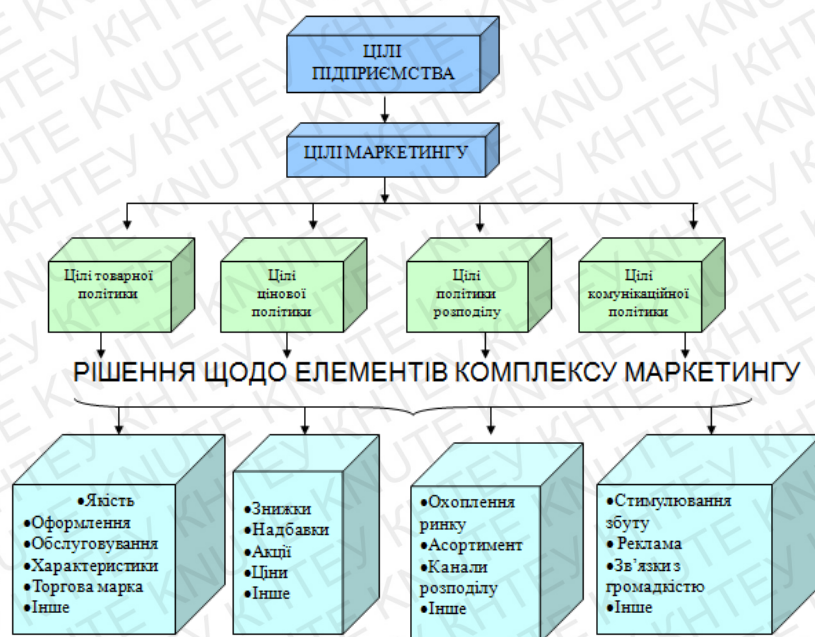
Загалом, маркетингова стратегія в зовнішньоекономічній діяльності являє собою систему планування, реалізації, контролю та аналізу заходів, які спрямовані на багатонаціональне ринкове середовище та пристосування до його умов підприємства, що здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні. При цьому, в рамках використання маркетингу компанії необхідно здійснити глибокий аналіз ринку з використанням широкого кола маркетингових інструментів [3, с. 174].

Для успішної розробки та реалізації стратегії маркетингу підприємству насамперед необхідно побудувати свою діяльність у відповідності до реального стану ринку, а також базуючись на конкретних знаннях про потреби

та запити споживачів. Саме завдяки різноманітним інструментам маркетингу фірми мають змогу отримати такі знання. Місце та роль стратегії маркетингу підприємства широко розкриваються через її основні цілі:

- збільшення обсягів продажів шляхом забезпечення виходу на нові ринки;
- підвищення рівня обізнаності місцевого населення про продукцію підприємства;
- отримання максимального прибутку;
- формування в споживачів позитивного іміджу та прихильності до продукції підприємства;
- завоювання кращих позицій на цільових ринках шляхом забезпечення конкурентних переваг [4, с. 24].

Маркетингова ціль встановлюється після формування місії підприємства та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності. Маркетингові цілі перебувають у підпорядкованому становищі щодо загальнофірмових цілей і стосуються тільки двох аспектів діяльності підприємства — продукції і ринків (рис. 1.1).

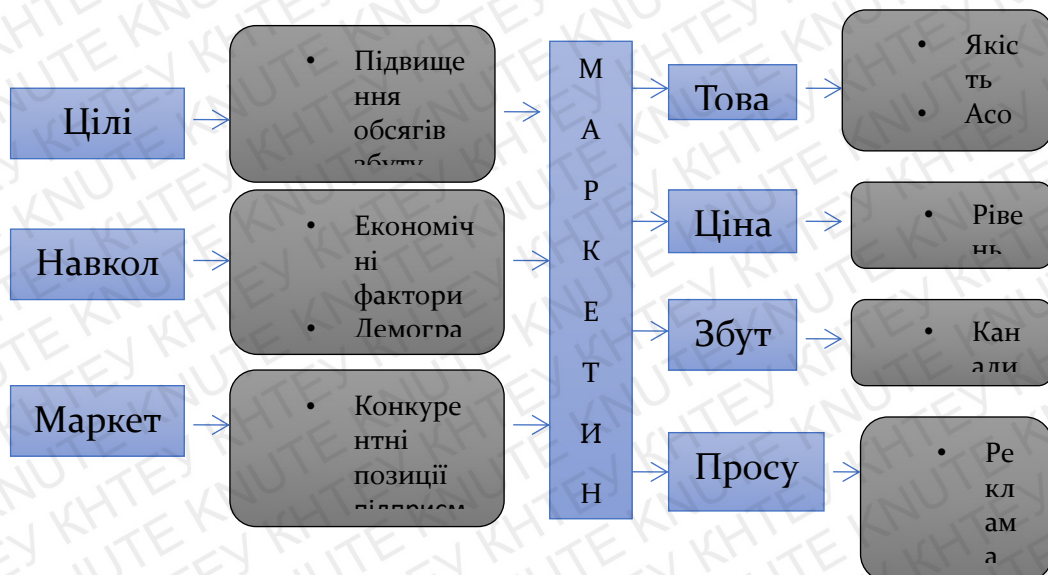


**Рис.1.1. Рішення щодо елементів комплексу маркетингу**

Таким чином, підґрунтям будь-якої стратегії маркетингу є основні цілі розвитку підприємства. В свою чергу, реалізація даної стратегії передбачає попередню оцінку та аналіз споживачів, розробку цінової політики з урахуванням місцевого економічного середовища, планування продукції підприємства та її просування на зовнішній ринок, координацію роботи всіх функціональних підрозділів компанії та розробку альтернативних дій в конкретних (часом непередбачуваних) ситуаціях [44].

За визначенням Б. Карлофа, стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [45]. А. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [46].

Наведені щойно визначення вказують на те, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 1.2).



**Рис.1.2. Елементи маркетингової стратегії.**

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких потребує розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі підприємства. Вихідними елементами маркетингової

стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування. Основне призначання маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.[29]

Модель маркетинг – мікс, або також званий комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес стратегії. Модель проста і універсальна у використанні, і являє собою якийсь чек-лист для результативного розвитку продукту компанії на ринку. Складові маркетинг-мікс 4P: товар, ціна, місце, просування можуть бути використані будь-якою компанією. Товар (product) – головний елемент комплексу маркетингу. [37] Розкривається через такі категорії: упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо. Ціна (price) розглядається з погляду підходів до ціноутворення: преїскуранти, знижки, націнка, терміни виплати, кредит, умови платежу тощо. Ціна встановлюється таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству. Місце (place) або дистрибуція (розповсюдження)— це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії: канали розподілу (збуту), посередники, рівні збуту, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу та ін. Просування (promotion) – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Тут мається на увазі: зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, PR, метод прямого продажу та ін. [41].

В залежності від поставлених цілей та засобів їх досягнення можна виокремити декілька типів стратегій маркетингу:

– стратегія завоювання або розширення частки ринку – здійснюється за рахунок випуску та впровадження на ринку нової продукції, а також завдяки

виходу з ринка конкурента, застосуванню прямих та прихованих методів конкурентної боротьби;

– стратегія диференціації продукції – передбачає модифікацію та вдосконалення традиційної продукції підприємства шляхом застосування нових технічних принципів, які можуть задовольнити нові потреби споживачів та сформувати нові сфери використання продукції;

– стратегія інновацій – припускає розробку принципово нових продуктів, які орієнтовані на нові потреби та мають аналогів на зовнішньому ринку (також можливе копіювання нововведень конкурентів);

– стратегія зниження витрат – вимагає контролю над витратами, легкий доступ до сировинних ресурсів, масової імплементації економічних технологій та устаткування, зниження витрат на рекламу та НДДКР;

– стратегія індивідуалізації споживача – досить часто використовується виробниками виробничого устаткування, які орієнтуються на індивідуальні замовлення покупців, тобто характерна розробка унікальних проектів;

– стратегія очікування – передбачає утримання від просування продукції на ринок з метою більш детального аналізу дій конкурентів та кон'юнктури ринку [5, с. 176-177].

При цьому, компанії при виході на зовнішні ринки дотримуються різних стратегій. Так, американські компанії надають перевагу впровадженню нових товарів задля розширення зовнішніх ринків. Японські ж компанії покладаються на застосування стратегії низьковитратного високооб'ємного виробництва обмеженого асортименту продукції. Завдяки цьому їхнім головним конкурентним інструментом є ціна. Порівняно з іншими стратегії європейських компаній носять більш оборонний характер, оскільки останні вважають за краще виходити на вже освоєні ринки або ринки, що тісно пов'язані з раніше освоєними [6, с. 15].

Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових

стратегій підприємства: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.

Стратегія виживання виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли підприємство перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу підприємства (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства чи за умов, коли розвиток підприємства має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства[47]. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- ◆ маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- ◆ маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- ◆ маркетингова стратегія диверсифікації.

Подальший поділ маркетингових стратегій росту наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Різновиди маркетингової стратегії росту

| Маркетингова стратегія росту              |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| Маркетингові стратегії інтенсивного росту | Маркетингові стратегії інтеграційного росту | Маркетингові стратегії диверсифікації |

Продовження табл. 1.3.



| Маркетингові стратегії інтенсивного росту                              | Маркетингові стратегії інтеграційного росту   | Маркетингові стратегії диверсифікації   |
|--|---|---|
| Поглиблення на ринок<br>Розвиток ринку<br>Розвиток продукції та послуг | Горизонтальна інтеграція<br>Пряма інтеграція<br>Зворотна інтеграція<br>Вертикальна інтеграція | Горизонтальна диверсифікація<br>Концентрична диверсифікація<br>Конгломеративна диверсифікація |

Отже, в ході проведеного дослідження можна зробити висновок, що під стратегією маркетингу слід розуміти систему дій підприємства, за якої його внутрішнє середовище адаптується до умов зовнішнього ринку. При цьому, вибір стратегії маркетингу може бути зумовлений різними підставами, приміром з метою збільшення потенціалу ринку для розширення обсягів виробництва та економії на масштабах, або ж необхідністю продовження життєвого циклу товару, чи використанням порівняльних переваг закордонних ринків за умовами конкуренції та ємності ринку.

## 1.2. Методологічні засади формування маркетингової стратегії

Розробка окремої маркетингової бізнес-стратегії є дуже важливим елементом загальної стратегії підприємства. Завдяки їй можна поглиблено аналізувати діяльність фірми та виявити усі сильні та слабкі сторони, а це приведе до підвищення ефективності управління та кращої роботи підприємства загалом. Різні автори вважають, що мета його створення однакова – підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначення особливостей в етапах розробки маркетингової стратегії для окремого виду бізнесу є дуже складним та неоднозначним [40]. Процес розробки маркетингової стратегії умовно можна поділити на ряд етапів у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

### Процес розробки маркетингової стратегії

| Етапи  |
|--|
| <b>1.Формування цілей</b>  |
| <b>2. Стратегічний аналіз і діагностика</b><br>2.1.Аналіз зовнішнього середовища<br>2.2.Аналіз внутрішнього середовища |
| <b>3. Розробка варіантів стратегії</b><br>3.1.Розробка альтернатив<br>3.2.Оцінка альтернатив<br>3.3.Вибір стратегії    |
| <b>4. Планування реалізації</b>  |

Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню.

Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, 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 [21].

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) спрямований на з'ясування того, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно проведе роботу, та які ускладнення можуть на неї очікувати, якщо фірма не зуміє вчасно запобігти негативним явищам, які може спричинити її оточення. Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP-аналізу. Існує два основні варіанти: STEP- і PEST- аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, пріоритети - облік соціальних і технологічних чинників. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо

розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки.[39] При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу. Таким чином, PEST-аналіз - це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства: політичних (Policy); економічних (Economy); соціальних (Society); технологічних (Technology).[20]

Іншим варіантом аналізу зовнішнього середовища через складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей підприємства є метод зважування кожного чинника ЕТОМ (для вимірювання значущості кожного чинника для конкретної організації). Environmental Threats and Opportunities Matrix - матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища. Перевагою даного аналізу є застосування обмеженого числа чинників і подій, що виділяються експертами [48].

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на які може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу також краще з'ясувати цілі, більш правильно сформулювати місію, тобто визначити сутність і напрями діяльності. Метою аналізу внутрішнього середовища суб'єктів ресторанного бізнесу є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу. На відміну від аналізу слабких і сильних сторін по матриці SWOT-аналіз, SNW - аналіз також пропонує враховувати середньоринковий стан.

На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були

встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.

Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.[43]

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

#### 2.1. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ресторану

Ресторан “Карпати” – є повносервісним закладом з великим асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфортними умовами. Обслуговуванням в ресторані здійснюється офіціантами, а асортимент блюд містить значну частку фірмових та замовлених страв і напоїв у продукції власного виробництва.

Процес обслуговування – повний, від первинної обробки сировини до виготовлення смачних страв та напоїв. Меню має досить традиційне оформлення – у шкіряних папках розписані назви блюд: фірмових страв, закусок (гарячих та холодних), перших та других страв, десертів та напоїв, окремо представляють карту вин в якій теж належним чином представлені напої.[21]

За своєю асортиментною політикою ресторан не має вузької спеціалізації, кухня кафе здебільшого європейська та українська національна, хоч є й оригінальні блюда (під замовлення).

Окрім обслуговування в торговельних залах ресторану, підприємство надає також кейтерингові послуги, тобто займається обслуговуванням виїзних фуршетів, банкетів, святкувань та тематичних зустрічей, а також бізнес-ланчів та кава-брейків на офіційних заходах.

Ресторан надає також широкий перелік додаткових послуг, відповідно до ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація”, а саме: бронювання місць в ресторані, розрахунки за кредитними картками, міський та міжміський телефон, продаж живих квітів, виклик таксі і транспортні послуги; авто постачання закладу до місця проведення виїзного фуршету (банкету); медичні послуги, організація видовищ та тематичних вечорів.[36]

До головної стратегії ресторану відноситься - якісне та швидке обслуговування клієнтів, надання якісних послуг, задовольнити потреби споживачів.

Організаційна структура ресторану представляє собою лінійно-функціональну залежність роботи окремих підрозділів, які знаходяться в підпорядкуванні одного чи двох керівників (див. рис.2.1.)[18]

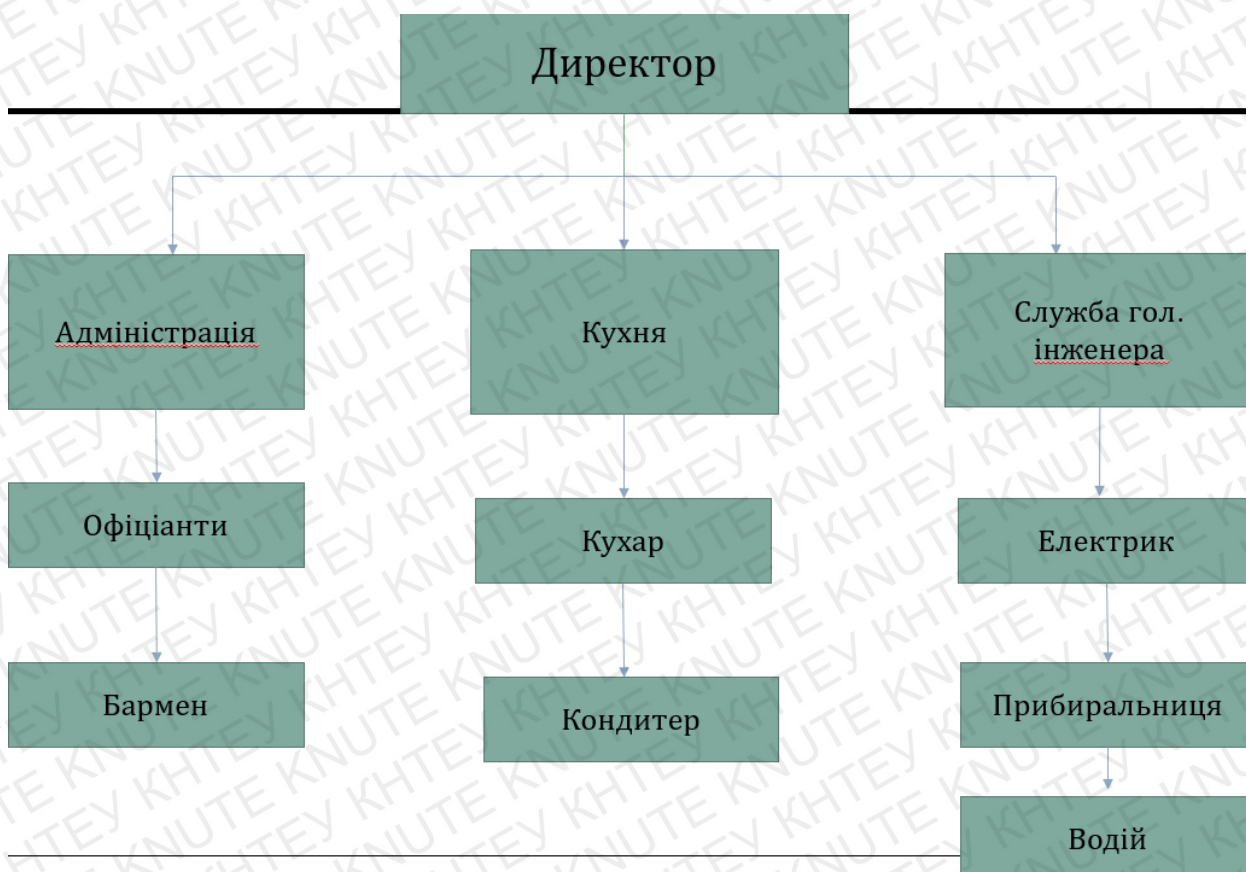


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Карпати», Київська область

Загалом структуру управління можна охарактеризувати, як три-чорирівневу, до складу якої входять керівник вищого рівня: директор кафе; другого рівня : керівники структурних підрозділів та відповідно третього рівня – підлеглі їх співробітники, працівники та робітники. [15]

Виробництво ресторану «Карпати» складається з двох підрозділів: кухні та кондитерського цеху. Главою цього підрозділу є шеф-кухар.

Характеристику операційної діяльності ресторану продемонструємо в вигляді схеми (див. рис.2.2.).

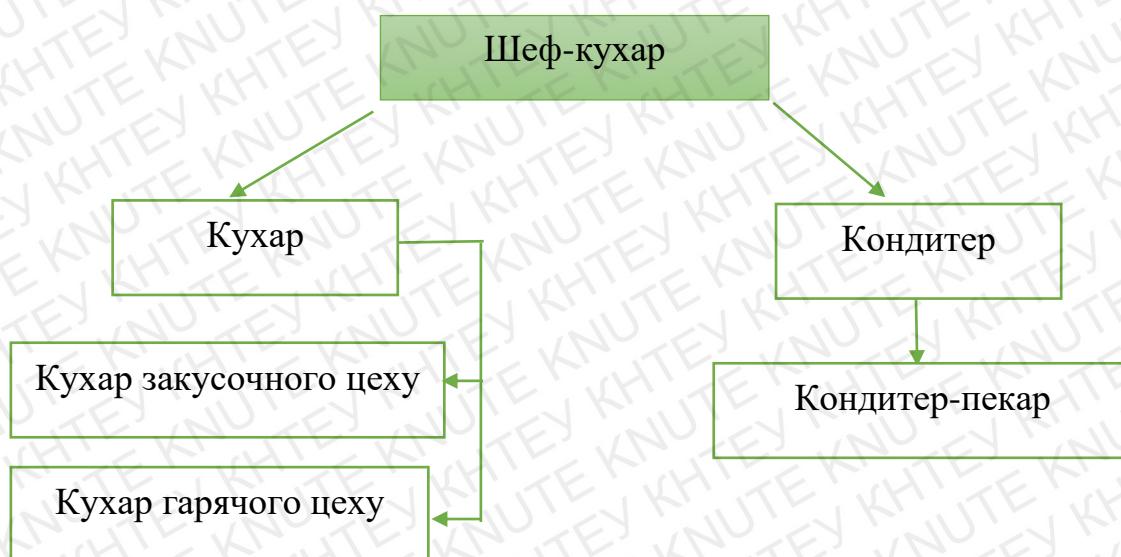


Рис.2.2. Виробнича структура ресторану «Карпати», Київська область

Розглянувши виробничу структуру ресторану можна виділити два основні підрозділи: кухню та кондитерський цех, які безпосередньо є виробниками продукції ресторану. Так як досліджуване підприємство є малим підприємством окремих цехів немає, але є розподіл робочих столів (ліній), та обов'язків по процесам виробництва продукції.

До підрозділу кухні відноситься основні три підрозділи це :

1. Закусочний цех: до якого відносяться такі процеси, які виготовляють - салати, гарячі салати, холодні закуски, гарячі закуски, холодні супи. В цьому цеху працюють 2 кухарі, які виконують свої обов'язки по виготовленню своєї продукції.

2. Гарячий цех (по виготовленню гарнірів та соусів): до обов'язків працівників якого відносяться такі процеси, які виготовляють - гарніри, складні гарніри, гарячі соуси, перші страви. До цього цеху відносяться 2 кухарі, які безпосередньо виконують обов'язки кухарів гарячого цеху.

3. М'ясо – рибний цех: до якого відноситься такі процеси, які виготовляють – м'ясні та рибні страви, та виготовляють напівфабрикати до

них, це розробка та переробка м'яса та риби. До цього цеху відноситься один кухар, він також являється старшим кухарем на зміні.

До підрозділу кондитерського цеху відносяться два підрозділи це:

1. Пекарський цех, до якого відноситься такі процеси які виробляють: хлібобулочні вироби, та вироби з тіста, напівфабрикати. В цьому цеху працює один кондитер – пекар, який виконує свої обов'язки.
2. Цех по виготовленню кондитерських виробів, до якого відносяться виготовлення - тістечка, печиво, торти, цукерки, морозиво, десерти. До цього виробництва відноситься один кондитер, який виконує свої обов'язки.

Шеф – кухар управляє процесом виробництва продукції, з метою задоволення вимог керівництва кафе щодо ефективного управління трудовими ресурсами - він має пряме відношення до кожного з підрозділів та управляє ними, коректує ними на своє бачення. Може змінювати та удосконалювати їх структуру, здійснювати перерозподіл обов'язків та ін.[13]

У шеф – кухаря є прямі заступники які замінюють його або допомагають в управлінні виробництвом, та контролюють правильність виробництва продукції.

Кухарі розпочинають свою роботу з того що вони, приходячи на своє робоче місце ознайомлюються з технологічними картками, контролем наявності продуктів, отримання продуктів на складі, замовлення продуктів, які закінчуються. Налаштовують роботу та отримують посуд від офіціантів. Кухарі безпосередньо працюють з виготовленням своєї продукції, підготовка продуктів до роботи, заготівля деяких напівфабрикатів, та віддача готової продукції, підтримка порядку та прибирання робочого місця. Працівників цього процесу задовольняє зміст та обсяг роботи, але їм дуже важко працювати по 12 годин на добу з урахуванням графіку виходу на роботу, встановленого роботодавцями: тиждень роботи – тиждень відпочинку. До кінця тижня всі працівники стомлені і якість роботи гіршає.



Досліджуване підприємство має певну стратегічну спрямованість. Для підприємства, дуже важливими питаннями є конкурентоспроможності та його позиціонування на конкурентном ринку київської області.

Товарна політика закладів ресторанного господарства – це сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонує підприємство. Для визначення відповідності асортименту страв та послуг попиту споживачів проведемо дослідження реалізації продукції ресторану на протязі тижню. Це дозволить нам, визначити, які асортиментні групи користуються найбільшим попитом, за якою ціною і які недоліки впливають на рівень реалізації страв.[12]

Структура асортименту продукції ресторану «Карпати» та динаміка їх реалізації на протязі тижня (06.10.-15.10.20 р.) наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Структура асортименту та реалізації продукції ресторану «Карпати», Київської області

| № з/п | Асортиментні групи                | Кількість найменувань у меню, страв | Структура у меню, % | Реалізація за тиждень, страв | Структура в реалізації, % |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|
| 1     | Фірмові страви                    | 4                                   | 4                   | 24                           | 3,4                       |
| 2     | Холодні страви та закуски, у т.ч. | 25                                  | 25,25               | 135                          | 19,62                     |
|       | • салати                          | 9                                   | 36                  | 52                           | 38,5                      |
|       | • овочеві закуски                 | 4                                   | 16                  | 15                           | 11,11                     |
|       | • з рибної гастрономії            | 6                                   | 24                  | 34                           | 25,18                     |
|       | • з м'ясної гастрономії           | 6                                   | 24                  | 34                           | 25,18                     |
| 3     | Гарячі закуски                    | 11                                  | 11,11               | 40                           | 5,8                       |
| 4     | Перші страви                      | 3                                   | 3,03                | 32                           | 4,65                      |
| 5     | Другі страви, у т.ч.              | 22                                  | 22,22               | 155                          | 22,52                     |
|       | • з риби                          | 7                                   | 31,81               | 69                           | 44,51                     |
|       | • з мяса                          | 15                                  | 68,18               | 86                           | 55,48                     |
| 6     | Гарніри                           | 5                                   | 5,05                | 53                           | 7,7                       |

Продовження табл. 2.1

| № з/п | Асортиментні групи | Кількість найменувань у меню, страв | Структура у меню, % | Реалізація за тиждень, страв | Структура в реалізації, % |
|-------|--------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|
| 7     | Напої              | 20                                  | 20,20               | 170                          | 24,7                      |
| 8     | Десерти            | 9                                   | 9,09                | 79                           | 11,48                     |
| 9     | Разом              | 99                                  | 100,0               | 688                          | 100,0                     |

Лідерами асортиментної групи є холодні страви – 25,25 % у загальній кількості, та другі страви – 22,22 % відповідно. Найменше страв представлено у асортиментній групі “перші страви”, “фірмові страви” та “десерти”, що свідчить про неефективну роботу, як виробничого, так і обслуговуючого підрозділу ресторану.

Найбільшим попитом у споживачів користуються “напої” – 24,7 у структурі реалізації, “другі страви” – 22, 52 %, “холодні страви та закуски” – 20,1%, та “десерти” – 11,48 %.

Найменшим попитом у споживачів за тиждень, користуються “фірмові страви”, що свідчить про недостатню інформованість споживачів про особливості цих страв та або про їх низьку реалізаційну спроможність.

На формування попиту на продукцію ресторану «Карпати» значно впливає рівень цін, тобто цінова політика підприємства. Отже, на наступному етапі проведемо аналіз вартості страв по групам (див. табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

**Вартість страв по групах у ресторані «Карпати»,  
Київська область**

| № з/п | Асортиментні групи                | Вартість страв, грн |         |             |
|-------|-----------------------------------|---------------------|---------|-------------|
|       |                                   | мінімальна          | середня | максимальна |
| 1     | Фірмові страви                    | 50                  | 75      | 100         |
| 2     | Холодні страви та закуски, у т.ч. | 45                  | 67      | 135         |
| 3     | Гарячі закуски                    | 67                  | 89      | 156         |

Продовження табл. 2.2.

| № з/п | Асортиментні групи   | Вартість страв, грн |         |             |
|-------|----------------------|---------------------|---------|-------------|
|       |                      | мінімальна          | середня | максимальна |
| 4     | Перші страви         | 48                  | 72      | 79          |
| 5     | Другі страви, у т.ч. | 42                  | 77      | 105         |
| 6     | Гарніри              | 30                  | 41      | 57          |
| 7     | Напої                | 15                  | 20      | 37          |
| 8     | Десерти              | 43                  | 52      | 73          |

З порівняльної характеристики можна побачити, що найбільшу вартість складають “гарячі закуски” (середня вартість 89 грн.), а найменшу – “напої” – 20 грн. Відповідно, приблизно однакову вартість мають другі страви (77 грн.), фірмові страви (75 грн.) та перші страви (72 грн.).

На наступному етапі, проаналізуємо середній розмір виручки від реалізації страв різних асортиментних груп за тиждень ( з 06.10.-15.10.07 р.).

Таблиця 2.3.

### Структура реалізації продукції ресторану «Карпати» у натуральних та вартісних показниках на протязі тижня

| Асортиментні групи                | Реалізація за тиждень, страв | Структура в реалізації, % | Середня вартість страви, грн. | Доход від реалізації, грн. | Структура в доході, % |
|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Фірмові страви                    | 24                           | 3,4                       | 75                            | 1800                       | 5,2                   |
| Холодні страви та закуски, у т.ч. | 135                          | 19,62                     | 67                            | 9045                       | 26,04                 |
| • салати                          | 52                           | 38,5                      | 49                            | 2548                       | 28,17                 |
| • овочеві закуски                 | 15                           | 11,11                     | 43                            | 645                        | 7,13                  |
| • з рибної гастрономії            | 34                           | 25,18                     | 54                            | 1836                       | 20,29                 |
| • з м'ясної гастрономії           | 34                           | 25,18                     | 47                            | 1598                       | 17,6                  |
| Гарячі закуски                    | 40                           | 5,8                       | 89                            | 3560                       | 10,25                 |
| Перші страви                      | 32                           | 4,65                      | 72                            | 2304                       | 6,63                  |
| Другі страви, у т.ч.              | 155                          | 22,52                     | 77                            | 5 667                      | 16,31                 |
| • з риби                          | 69                           | 44,51                     | 41                            | 2829                       | 50                    |
| • з мяса                          | 86                           | 55,48                     | 33                            | 2838                       | 50                    |

Продовження табл. 2.3.

| Асортиментні групи | Реалізація за тиждень, страв | Структура в реалізації, % | Середня вартість страви, грн. | Доход від реалізації, грн. | Структура в доході, % |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Гарніри            | 53                           | 7,7                       | 41                            | 2173                       | 6,25                  |
| Напої              | 170                          | 24,7                      | 20                            | 3400                       | 9,79                  |
| Десерти            | 79                           | 11,48                     | 52                            | 4108                       | 11,82                 |
| Разом              | 688                          | 100,0                     |                               | 34 730                     | 100,0                 |

Згідно даних таблиці 2.3. найбільший товарообіг від реалізації дають “холодні страви та закуски” – 26,04 %, які у структурі асортиментних груп займають 19,62%. На другому місці – “другі страви” ( 16,31 %), в той час, їх питома вага в структурі асортиментних груп складає 22,52 %. На третьому місці по товарообігу від реалізації – “десерти” (11,82 %), хоча питома вага даної асортиментної групи лише – 11,48 %. Найменший дохід від реалізації дають фірмові страви – 5,2 %, що можна частково пояснити найнижчим показником у структурі реалізованої продукції за тиждень (3,4 %).

Аналіз співвідношення між частками реалізованої продукції у вартісному та натуральному вигляді засвідчили, що в ресторані існує чітке розмежування страв доходи яких формуються переважно за рахунок ціни. Так, до даних груп відносяться – “другі страви”, “холодні страви”, “фірмові страви”.

Товарооборот від реалізації „десерти”, „напоїв” та „гарнірів” переважно формується за рахунок більших обсягів реалізації страв.

Завдяки, проведеному дослідженню слідує, що у формуванні доходу ресторану “Карпати” “холодні закуски” та “другі страви” є безумовними лідерами, тому що вартість цих страв висока, яка і забезпечує значні доходи підприємству. В свою чергу, останні позиції займають “гарніри” за рахунок досить високої вартості для даного виду асортиментної групи страв та низьких темпів продажу, а також “фірмові страви” за рахунок високої вартості страв та низьких темпів продажу.

Саме тому, ресторан “Карпати” повинен збільшити темпи росту страв, які мають низькі показники серед інших позицій. Для цього потрібно розробити комплекс заходів розширення асортименту, та просувати свій продукт в мережі, за допомогою сучасних технологій. Адже завдяки, рекламі в соц. мережах, споживачі матимуть змогу більше дізнатись про наші пропозиції. Також важливо переглянути політику формування цін на певні позиції в меню, та деякі інші страви асортиментної групи ресторану.

Для вирішення цих проблем, нам потрібно розуміти маркетингову діяльність ресторану. На жаль, підприємство не витрачає кошти на маркетингову діяльність, що призводить до помилок розвитку даного підприємства, та не дає розуміння ринку на сьогоднішній день.

## 2.2. Оцінка результативності діючої маркетингової стратегії ресторану

Для кращого розуміння, яке становище у підприємства на сьогоднішній день, потрібно проаналізувати економічну характеристику його господарської діяльності.

Дані приведеної таблиці 2.5. дозволяють відстежити динаміку результатів господарської діяльності ресторану за три попередніх роки.

Таблиця 2.5.

### Показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Карпати», м. Київська область за 2017-19 рр., тис.грн.

| Показники  | Роки   |        |        | Абсол. відхил. |               | Темп росту, %<br>2018/<br>2017 | Темп приросту, %<br>2019/<br>2018 |
|--|--------|--------|--------|----------------|---------------|--------------------------------|-----------------------------------|
|  | 2017   | 2018   | 2019   | 2018/<br>2017  | 2019/<br>2018 |                                |                                   |
|  |        |        |        |                |               |                                |                                   |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг) | 312,00 | 362,00 | 460,80 | 50,00          | 98,80         | 127,29                         | 27,29                             |

## Продовження табл. 2.5.

| Показники                         | Роки   |        |        | Абсол. відхил. |               | Темп росту, %<br>2018/<br>2017 | Темп приросту, %<br>2019/<br>2018 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|----------------|---------------|--------------------------------|-----------------------------------|
|                                   | 2017   | 2018   | 2019   | 2018/<br>2017  | 2019/<br>2018 |                                |                                   |
| Матеріальні затрати               | 23,00  | 25,00  | 40,00  | 2,00           | 15,00         | 160,00                         | 60,00                             |
| Витрати на оплату праці           | 154,70 | 167,40 | 188,80 | 12,70          | 21,40         | 112,78                         | 12,78                             |
| Витрати на соціальні заходи       | 59,40  | 62,40  | 67,40  | 3,00           | 5,00          | 108,01                         | 8,01                              |
| Амортиація                        | 60,20  | 63,40  | 20,70  | 3,20           | -42,70        | 32,65                          | -67,35                            |
| Витрати на збут                   | 13,00  | 15,00  | 20,00  | 2,00           | 5,00          | 133,33                         | 33,33                             |
| Інші операційні витрати           | 14,00  | 5,00   | 105,60 | -9,00          | 100,60        | 2112,00                        | 2012,00                           |
| Собівартість реалізованих товарів | 45,50  | 51,30  | 57,30  | 5,80           | 6,00          | 111,70                         | 11,70                             |
| Податок на прибуток               | 29,90  | 34,80  | 43,90  | 4,90           | 9,10          | 126,15                         | 26,15                             |
| Разом витрати                     | 399,70 | 424,30 | 543,70 | 24,60          | 119,40        | 128,14                         | 28,14                             |
| Чистий прибуток                   | -87,7  | -62,3  | -82,9  | 35,4           | -20,6         | 133,1                          | 33,1                              |

За результати розрахунків можна зазначити, що дохід (виручка) від реалізації у 2019 році зростає на 98,8 тис.грн., (або на 27,3%) в порівнянні з 2018 і склала 460,8 тис.грн. (рис. 2.7).

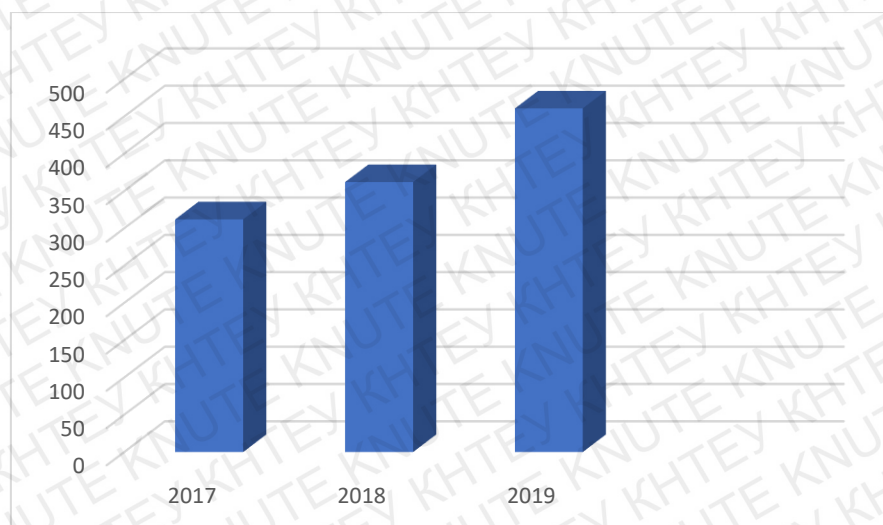


Рис. 2.7. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції та послуг ресторану «Карпати», за 2017-19 рр, тис. грн.

Матеріальні затрати у 2019 році зросли на 15 тис. грн. (або на 60%) в порівнянні з попереднім роком і склали 40 тис. грн. Витрати на оплату праці у 2019 році збільшились на 21,4 тис. грн. в порівнянні з 2018, і склали 188,8 тис. грн.

Разом з тим збільшились і витрати на соціальні заходи на 5 тис. грн. і склали у 2019 році 67,4 тис. грн. Амортизаційні витрати значно зменшились у 2019 році в порівнянні з 2018 (на 42,7 тис. грн) і склали 20,7 тис. грн. Витрати на рекламу у 2019 році в порівнянні з 2018 збільшились на 5 тис. грн. (або на 33,33%) і склали 20 тис. грн. Значно зросли інші операційні витрати у 2019 році, а саме на 100,2 тис. грн в порівнянні з 2018 роком і склали 105,6 тис. грн. Собівартість у 2018 році збільшилась на 6 тис. грн. в порівнянні з минулим роком і склала 57,3 тис. грн. Податок на прибуток збільшився на 9,3 тис. грн у 2019 році в порівнянні з 2018 і склав 543,7 тис. грн. Загалом така тенденція є не зовсім позитивною для кафе, так як витрати зростають непропорційно доходам, збитки від господарської діяльності підприємства в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зросли на 33 %.

Одним з основних економічних показників господарської діяльності підприємств ресторанного господарства є товарооборот – процес обміну товарів на гроші. Товарооборот можна віднести до найважливіших показників економічного та соціального розвитку. Він має вплив як на виробництво, так і на споживання. Загалом під товарооборотом розуміють продаж товарів масового споживання та надання платних торговельних послуг населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи. Економічні відносини, що пов'язані з обміном грошових коштів на товари, відображають економічну сутність товарообороту.[24]

Проведемо аналіз структури товарообороту.

Як бачимо з таблиці 2.6 оборот по продукції власного виробництва в 2019 році збільшився на 87,3 тис. грн. або на 37% у порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.6.

**Структура товарообороту ресторану «Карпати», Київська область за 2017-19 рр.**

| Показники   | Один.<br>вимір<br>у | Роки  |              |       | Абсолютне<br>відхилення,<br>тис. грн. |             | Темп росту,<br>% |             |
|---|---------------------|---|--------------|-------|---------------------------------------|-------------|------------------|-------------|
|   |                     | 2017  | 2018         | 2019  | 2018/<br>17                           | 2019<br>/18 | 2018/<br>17      | 2019/<br>18 |
|   |                     | Дохід (виручка) від<br>реалізації продукції,<br>товарів, робіт, послуг, у<br>тому числі | тис.<br>грн. | 312   | 362                                   | 460,8       | 50               | 98,8        |
| - від реалізації<br>продукції власного<br>виробництва | тис.<br>грн.        | 193,4   | 235,3        | 322,6 | 41,9                                  | 87,3        | 122              | 137         |
| Питома вага   | %                   | 62  | 65           | 70    | 3                                     | 5           | 105              | 108         |
| - від реалізації<br>купівельних товарів               | тис.<br>грн.        | 118,6   | 126,7        | 138,2 | 8,1                                   | 11,5        | 107              | 109         |
| Питома вага   | %                   | 38  | 35           | 30    | -3                                    | -5          | 92               | 86          |

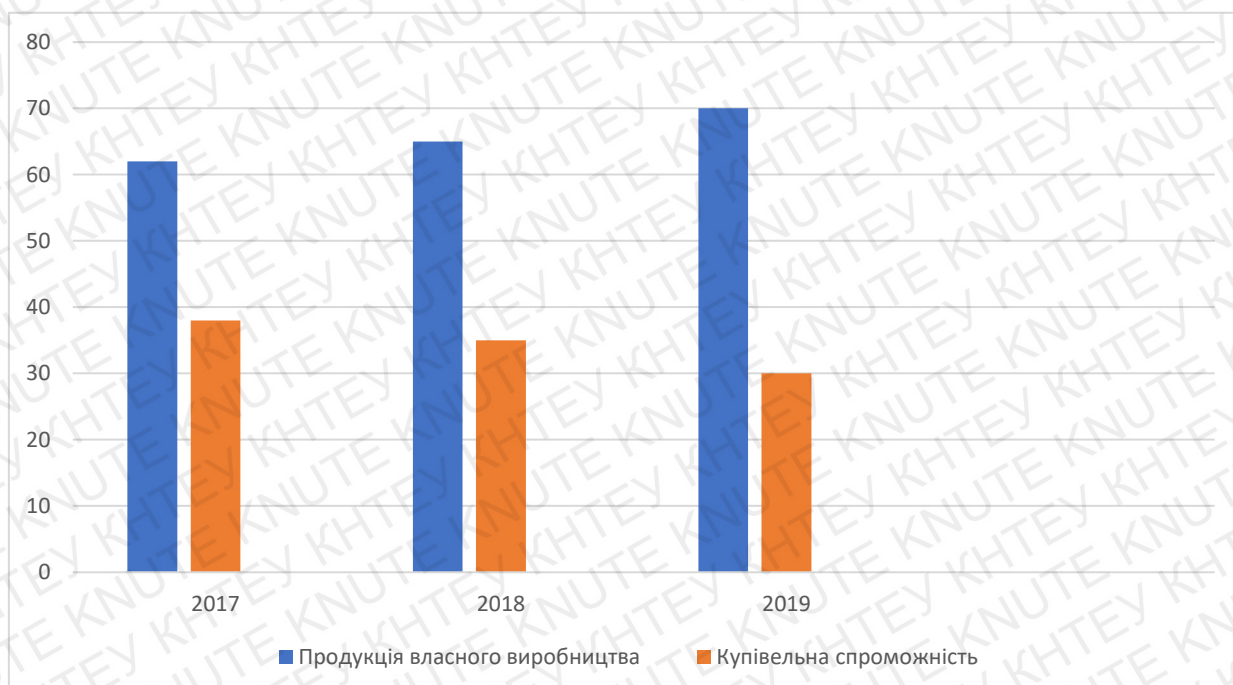


Рис. 2.8. Динаміка структури товарообороту ресторану «Карпати», Київська область за 2017 -19 рр, %



Наведена динаміка структури товарообороту ресторану за 2017-19 рр., засвідчує про збільшення частки реалізації продукції власного виробництва, в основному “других страв” та “закусок”.

При сегментації по вигодах покупці найчастіше віддають перевагу одній з трьох цінностей: якості, чи ціні, символіці. Головні труднощі застосування сегментації по вигодах, особливо для ринку послуг, полягають в доборі атрибутів для аналізу. Якщо аналітик просто запитує в споживачів, які вигоди вони шукають у продукті, у нього мало шансів довідатися щось нове, оскільки споживачі не схильні до самоаналізу у відношенні споживання. До того ж збір первинної інформації - дорога операція. [14]

Для споживачів послуг кафе до цінностей відносяться ті параметри за якими вони оцінюються, а саме: асортимент продукції, якість наданих послуг, їх ціна, комфортність, робота персоналу, задіяному у обслуговуванні та інші.

Під час проведення такого дослідження ставилися наступні завдання:

1. визначити оцінку споживачами роботи кафе «Оріон»;
2. здійснити більш глибоку оцінку рівня задоволеності споживачів по трьох основних цінностях діяльності ресторану «Карпати»: якості, ціні та символіці (якість страв, якість обслуговування, широта асортименту в меню, престиж, дизайн, зовнішній та внутрішній вигляд приміщень і т.д.);
3. визначити основні фактори, що впливають на формування попиту споживачів, а також побажання щодо можливих напрямків удосконалення роботи ресторану «Карпати» та підвищення рівня задоволеності попиту.

Отже, нами було проведено опитування клієнтів ресторану «Карпати», результати опитування наведено в таблиці 2.10.

Асортимента та культуру обслуговування оцінили високо більшість опитуваних відвідувачів кафе, середній бал по даних двох показниках найвищий і становить – 5,0 та 4,9 балів відповідно.

Можемо побачити, що відвідувачі ресторану не мають можливість слідкувати за новинами ресторану, по даному показнику найнижча оцінка –

3,4 бали. В наш час використання соціальних мереж є важливим інструментом для розвитку підприємства, і залучення нової аудиторії.

Таблиця 2.10.

**Оцінка якості продукції та послуг ресторан «Карпати», київська область за даними опитування ( у % до числа опитаних)**

| № з/п | Показники                               | Оцінка в балах |             |            | Середній бал |
|-------|---|----------------|-------------|------------|--------------|
|       |   | Висока „5”     | Середня „3” | Низька „1” |              |
| 1     | Асортимент страв                        | 64             | 36          | 10         | 4,4          |
| 2     | Якість страв                            | 80             | 23          | 7          | 4,8          |
| 3     | Ціни на продукції та послуги            | 85             | 76          | 25         | 4,5          |
| 4     | Культура обслуговування                 | 89             | 8           | 23         | 4,9          |
| 5     | Техніка роботи обслуговуючого персоналу | 76             | 34          |            | 4,8          |
| 6     | Зовнішній вигляд офіціантів             | 75             | 35          |            | 4,8          |
| 7     | Дотримання санітарно-гігієнічних вимог  | 80             | 30          |            | 4,9          |
| 8     | Використання соціальних мереж           | 30             | 55          | 10         | 3,4          |

Отже, як наведено в таблиці 2.10 основним напрямком збільшення рівня задоволеності попиту споживачів та покращення роботи ресторану «Карпати» є вдосконалення рівня використання соціальних мереж та розширення асортименту.

Наступний етап дослідження комерційної діяльності ресторану «Карпати» – оцінка конкурентів та аналіз конкурентних переваг кафе. У ареалі досліджень знаходиться близько десяти підприємств ресторанного господарства різного типу та класу. Всі підприємства харчування є конкурентами між собою, але район досить великий і споживачі, які живуть далеко від місця розташування ресторану «Карпати», частіше будуть користуватися послугами підприємств, які розташовані неподалік. Тому загроза виникає з боку тих закладів ресторанного господарства, які розташовані поблизу ресторану «Карпати».

Реальну загрозу для ресторану «Карпати» можуть скласти лише три заклади – ресторан “Filvarok Berezivka”, ресторан “FoRRest”, та ресторан “Хата-Grill”.

Аналізуючи конкурентів ресторан «Карпати», можна сказати, що вони достатньо сильні і мають певні переваги. Так, конкурентні переваги ресторанів “Filvarok Berezivka” та “FoRRest” полягають у активному використанні соціальних мереж.

Таблиця 2.11.

**Переваги та недоліки основних конкурентів ресторану «Карпати»,  
Київська область**

| SWOT-аналіз конкурентів | Етнографічний комплекс "Українське село" | Taverna Arkadicha                     | Filvarok Berezivka                               | Ресторан FoRRest  | Хата-Grill                             | Карпати                          |
|-------------------------|--|---------------------------------------|--|---|--|----------------------------------|
| <u>Сильні сторони</u>   | Дизайн<br>Кухня                          | Розташування<br>Кухня<br>Дизайн       | Бренд<br>Кухня<br>Аудиторія<br><u>Соц.мережі</u> | Якість закладу(дизайн, кухня, атмосфера)<br><u>Соц.мережі</u> | Дизайн<br>Атмосфера,<br>кухня          | Розташування<br>Кухня<br>Дизайн  |
| <u>Слабкі сторони</u>   | <u>Локація</u><br>Комфорт<br>Маркетинг   | Ціна<br>Маркетинг (відсутність сайту) | Ціна   | Ціна  | Аудиторія                              | Маркетинг                        |
| Можливості              | Додаткові послуги                        | Розвиток сайту                        | Розвиток закладу, як комплексу                   | Розвиток закладу, як комплексу                                | Розвиток та розповсюдження в інтернеті | Розвиток маркетингової стратегії |
| <u>Загрози</u>          | Маркетинг                                | Недостатня кількість реклами          | Ситуація в країні                                | Ситуація в країні   | Специфіка закладу                      | Недостатня кількість ресурсів    |

Таблиця 2.12.

**SWOT – аналіз діяльності для ресторану «Карпат», Київська область**

| <b>Можливості</b>   | <b>Погрози</b>  |
|---|---|
| Вдосконалення технології виробництва<br>Стійкий попит на продукцію<br>Не повністю задоволений попит на продукцію<br>Державна підтримка підприємств<br>Поліпшення рівня життя населення<br>Вдосконалення менеджменту<br>Підвищення рівня цін<br>Вільний вхід на ринок<br>Впровадження в нові сегменти ринку<br>Невдала поведінка конкурентів<br>Високий потенціал на ринках, що розвиваються | Посилювання законодавства<br>Криза після коронавірусу<br>Зниження рівня життя населення<br>Зміна купівельних переваг<br>Поява товарів-субститутів<br>Скачки курсів валют<br>Несприятлива економічна ситуація в державі<br>Посилення конкуренції<br>Поява принципово нового товару<br>Збої в постачаннях продукції<br>Погіршення політичної обстановки |
| <b>Сильні сторони</b>   | <b>Слабкі сторони</b>   |
| Зручне розташування<br>Фокусування на споживачі<br>Можливість проведення заходів<br>Дизайн<br>Високий контроль якості<br>Хороша мотивація персоналу<br>Конкурентоздатна цінова політика   | Збої в постачанні<br>Не повна завантаженість виробничих потужностей<br>Некваліфікація персоналу<br>Слабкість в створенні нових видів продукції<br>Застаріле устаткування  |

Таким чином, SWOT-аналіз діяльності ресторану «Карпати» дозволив наглядно оцінити взаємодію сильних та слабких сторін підприємства із зовнішніми загрозами та можливостями. Базуючись на розглянутих вище характеристиках компанії, її основних показниках господарської діяльності, а також на основі проведеного аналізу маркетингової діяльності підприємства, можна констатувати, що воно наразі потребує нагального формування сучасної маркетингової політики та вдосконалення її згідно з вимогами ринку.

Для того, щоб правильно вибрати маркетингову стратегію для підприємства, нам потрібно розуміти не тільки ситуацію в ресторані, але й за межами.

Адже підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім оточенням. Оскільки ці ресурси є обмежені і на них також претендують конкуренти, то може виникнути загроза, за якої фірма не одержить потрібні їй ресурси, що призведе до негативних наслідків. Серед зовнішніх факторів важливо розглянути: законодавчу підтримку держави, податкову політику держави, кредитно-фінансову політику держави, інноваційно-інвестиційну політику держави, інформаційну безпеку підприємства, культурну підтримку підприємства державою.

Таблиця 2.13

### Аналіз факторів макрооточення *PEST-аналіз*

| Фактор      | Позитивний вплив   | Негативний вплив  | Нейтральний вплив  |
|-------------|--|---|--|
| Політичний  | Велика історична, культурна та архітектурна спадщина України, яку можна використовувати для розвитку туристичної галузі країни                 | Екологічні проблеми: забрудненість повітря, води, навколишнього середовища<br>Нестабільне та несприятливе законодавство враховуючи останні події, пов'язані з коронавірусом | Відсутність державного регулювання конкуренції.<br>Теракти.                        |
| Економічний | Велика кількості туристичних атракцій для інвестування.  | Прогнозована економічна криза в країні після виходу з карантину, сезонність бізнесу, інфляція, зростання цін на авіаквитки,<br>Довгий час закриті кордони                   | Зростання цін на пальне, на оптову та роздрібну торгівлю                           |
| Соціальний  | Відомий бренд з незаплямованою репутацією, що приваблює іноземних туристів.<br>Високий рівень надання послуг. Висока оцінка від гостей готелю. | Несприятлива демографічна ситуація.<br>Низький рівень освіти  | Звичка туристів в більшості випадків нехтувати комфортом заради більш низької ціни |

Продовження табл. 2.13.

| <b>Фактор</b> | <b>Позитивний вплив</b>  | <b>Негативний вплив</b>   | <b>Нейтральний вплив</b>                         |
|---------------|--|---|--|
| Технологічний | Можливість придбання високоякісного устаткування. Підвищення частоти проведення конференцій, як джерела інформації про інновації | Необхідність «встигати» за розвитком технологій. Встановлення завищених цін на здійснення інноваційної діяльності | Впровадження новітніх технологій у промисловості |

В результаті аналізу маркетингової діяльності ресторану «Карпати», було визначено, що підприємство має певні елементи маркетингового управління (як і будь-яка підприємницька структура), але його дії не систематизовані. Для ресторану постала реальна потреба у створенні відділу управління маркетингом, визначенні його плану роботи та системи взаємодії різних елементів маркетингу в подальшій роботі підприємства.

Використовуючи позитивні ринкові тенденції та свої сильні сторони, ресторану «Карпати» необхідно:

- Збільшити обсяги реалізації послуг, і відповідно збільшити доходи ресторану;
- Залучати нових споживачів, приваблюючи їх широким асортиментом та якістю наданих страв та високим рівнем обслуговування;
- Розширювати коло постійних клієнтів за допомогою системи сезонних та постійно діючих знижок;
- Постійно розширювати перелік послуг ресторану.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ “КАРПАТИ”, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

#### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації маркетингової стратегії ресторану

Таким чином, можна констатувати той факт, що фінансово-економічні показники підприємства були б значно краще при правильній організації маркетингу на підприємстві, централізації маркетингових функцій, посиленні контролю за маркетинговою діяльністю й за витратою бюджетних коштів. Як зазначалося вище, для збору та обробки маркетингової інформації також, необхідний спеціальний підрозділ чи працівник на підприємстві.

Тому в першу чергу, ми пропонуємо створити на підприємстві посаду маркетолога та розробити структуру взаємодії з працівниками інших розділів в підприємстві, яка включає в себе перш за все позиціонування посади маркетолога в організаційній структурі підприємства та визначення його функцій, задач, повноважень.

Прийняття на посаду маркетолога в ресторан «Карпати» затверджує директор підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за узгодженням із відділом кадрів. Відділ маркетингу має у своєму складі структурні підрозділи (сектори) відповідно до нижче наведеної схеми (рис.3.1.). Але, на жаль, ресторан «Карпати» не в змозі набрати штат запропонований на рис. .3.1., тому ми пропонуємо, щоб маркетолог поєднував і виконував всі задачі спеціалістів секторів запропонованих нижче. [29]

- Розробка маркетингової стратегії.
- Аналіз становища підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством.
- Розробка стратегії розвитку підприємства.
- Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства, розробка оптимальних способів їх вирішення.

- Дослідження існуючих мереж збуту.

Завдання відділу маркетингу:

- Аналіз споживчих властивостей продукції та послуг, наданих (реалізованих) підприємством, і вимог, які пред'являють до них покупці.

- Організація реклами і стимулювання збуту.

- Визначення напрямків і планування рекламних кампаній.

- Організація рекламних кампаній.

- Розробка рекламних матеріалів.



Рис. 3.1. Структура відділу маркетингу та збуту

Функції відділу маркетингу та збуту:

1. Організація процесу маркетингових досліджень, що включає наступні операції:

- визначення проблеми, пов'язаної зі збутом послуг;
- одержання первинної інформації (зовнішньої і внутрішньої);
- проведення аналізу вторинної інформації (зовнішньої і внутрішньої);
- проведення аналізу даних, що характеризують ринок виду послуг, який розглядається;

- формування рекомендацій за результатами проведеного аналізу;

- використання результатів маркетингового дослідження.

2. Пошук і систематизація інформації про:



- існуючий рівень вітчизняного виробництва, обсягах імпорту й експорту аналогічних послуг і споживаної сировини і матеріалів.

- споживачах і сегментації ринку;

- основних характеристиках ринку для кожного його сегмента (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної ємкості ринку, його насиченості);

- географічному розподілу послуг, їхніх експортних ринках;

3. Збір інформації про конкурентів по наступних напрямках:

- обсяги продажу в цілому і по сегментах ринку;

- загальна доля на ринку;

- цілі і поведінка на ринку;

- самооцінка.

4. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по:

- якості наданих послуг;

- ціновій політиці;

- просуванню послуг;

- збутовій політиці;

- формам здійснення.

5. Упорядкування за результатами маркетингових досліджень оптимістичних, песимістичних і середньозважених прогнозів розвитку ринку, у яких визначаються фази і тривалість життєвого циклу по кожному виду послуг, що випускається підприємством, а також доводиться оцінка потенційних ризиків діяльності підприємства.

6. Проведення аналізу існуючих мереж збуту послуг, що включає:

- аналіз ефективності існуючої стратегії збуту;

- аналіз ефективності використання різних каналів збуту.

7. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства щодо своїх конкурентів по наступних напрямках:

- маркетинг (ринкова діяльність підприємства, цінова політика, просування послуг, організація збуту, рівень платоспроможного попиту);

- дослідницька діяльність, «ноу-хау», патенти, ліцензії і т.д., нові розробки, оформлені патентами, авторськими посвідченнями і т.д.;
- фінанси (капітал і його структура, показники рентабельності, ліквідності, сталості, оборотності і т.д.), стан розрахунків і платежів;
- кадровий склад (професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, мотивація до трудової діяльності, взаємовідносини в колективі, соціальне партнерство, соціальні пільги, і т.д.);
- управління й організація (організаційна структура підприємства, інформаційні потоки, планування і контроль, фінансовий менеджмент і т.д.);

8. Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем для підприємства.

9. Розробка пропозицій по ефективному розподілу і використанню всіх ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, землі і технологій.

10. Створення умов і програм переходу управління підприємства від реактивної форми (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до форми управління на основі аналізу і прогнозів.

11. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі проведених прогнозів розвитку послуг, що надаються, оцінки потенційних ризиків, проведеного аналізу фінансово-господарського стану й ефективності управління підприємством, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

12. Упорядкування переліку заходів, необхідних для формування стратегії поведінки підприємства на ринку з врахуванням наступних параметрів:

- регіон або територія, на яку направлений збут послуг, ступінь географічної диференціації цього збуту;
- частка ринку, що передбачається зайняти;
- група споживачів, на яку спрямований збут продукції;
- зв'язок «продукт-ринок» у якості основи концепції маркетингу ;

- базова цінова стратегія (лідерства по витратах, диференціації, ніша і т.д.);
- вид стратегії діяльності підприємства (стратегія конкуренції, стратегія розширення ринку і т.п.);
- кваліфікація і практичний досвід персоналу, необхідний для успішної конкурентної боротьби;
- можливість кооперації з іншими підприємствами й організаціями.

13. Визначення відповідно до обраної стратегії поведінки підприємства взаємопов'язаної системи, що складається з:

14.1. Збутової політики: вибір маркетингової стратегії і тактики на всьому протязі від появи послуг до їхнього продажу; організація після продажних заходів; моніторинг оперативної інформації про ринок; створення збутової мережі.

14.2. Виробничо-технологічної й інноваційної політики: мінімізація витрат виробництва; приведення якості послуг у відповідність із запитами споживачів;

підвищення конкурентоздатності на базі удосконалення наданих послуг і діючої технології виробництва; створення принципово нових послуг.

14.3. Цінової політики: встановлення цін на послуги підприємства в рамках політики управління її збутом із метою досягнення найбільше вигідних обсягів продажу, середніх витрат на виробництво і максимально можливого рівня прибутку.

15. Визначення: потреб споживачів у послугах, що надаються підприємством, а також послугах, що надаються конкурентами; імовірності появи нових споживачів;

платоспроможності споживачів і їхньої обов'язковості в платіжках.

16. Виявлення потреби споживачів у нових видах послуг.

17. Координація діяльності усіх функціональних підрозділів по зборі й аналізу комерційно-економічної інформації, створенню банку даних по

маркетингу послуг підприємства (заявок на надання послуг, договорів на надання послуг, ємності ринку і т.д.).

18. Участь у розробленні пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних і інших характеристик послуг із метою поліпшення їхніх споживчих якостей.

19. Організація розроблення стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті.

20. Планування й організація участі підприємства в регіональних, українських, міжнародних виставках, ярмарках, виставках-продажах, що включає наступні етапи:

- збір інформації про плановані виставки, ярмарки, виставки-продажу;
- аналіз витрат на участь;
- підготовка необхідних матеріалів, документів для заявок на участь у виставках, узгодження дизайну виставкових павільйонів;
- укладання договорів з оргкомітетами виставок, ярмарків;
- добір зразків рекламної продукції й інформаційних матеріалів для представлення споживачам (плакати, проспекти, буклети, афіши, ін.);
- добір і підготовка персоналу, що бере участь у виставках, ярмарках;
- оформлення акредитацій, запрошень, пропусків на виставки для ділових партнерів;
- планування заходів щодо просування послуг покупцям, у тому числі, організація лотерей, розіграшів, ін.

21. Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства.

21.1. Робота з рекламування послуг підприємства з метою їх просування на ринки збуту.

21.2. Формування рекламної стратегії, заснованої на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційної й інвестиційної діяльності.

### 21.3. Планування робіт із проведення рекламних кампаній:

21.3.1. Вивчення сегментів ринку, на яких планується рекламувати товар.

21.3.2. Визначення цілей рекламної кампанії.

21.3.3. Розробка основної ідеї рекламної кампанії.

21.3.4. Визначення типів конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики й ін.) і їхнє оптимальне сполучення.

21.3.5. Вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, колірнього і музичного оформлення.

21.3.6. Прогнозування термінів дії реклами.

21.3.7. Визначення витрат, необхідних для проведення рекламної кампанії.

21.4. Вивчення ринку збуту і купівельного попиту з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів і термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на які повинна бути спрямована реклама, орієнтування реклами на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю.

21.5. Розробка рекламних текстів, ескізів і макетів каталогів, буклетів проспектів, ін. і підготовка їх для затвердження директором підприємства.

21.6. Забезпечення при розробленні рекламних матеріалів дотримання норм суспільної моралі, правил конкурентної боротьби. Закону України «Про рекламу».

21.7. Розробка фірмового стилю підприємства, підготовка сувенірних рекламних продуктів поліграфічного і промислового виконання (блокнотів, календарів, канцелярських приналежностей із логотипами підприємства, ін.) для розподілу їх серед працівників підприємства, що вступають у ділові відносини з агентами.

21.8. Укладання договорів по рекламуванню продукції або послуг із сторонніми організаціями у випадках повномасштабної реклами на телебаченні, засобах масової інформації, міському суспільному транспорті ін.

21.9. Встановлення зв'язків із діловими партнерами і розширення зовнішніх зв'язків із метою удосконалювання рекламної діяльності.

21.10. Збір і систематизація інформації про рекламу продукції підприємств-конкурентів.

21.11. Аналіз впливу вже проведених і тих, що проводяться, рекламних заходів на зміну попиту на послуги, що надаються.

21.12. Упорядкування кошторису рекламних витрат.

22. Створення і підтримка інформаційної бази даних про:

22.1. Кількість покупців кожного виду послуг.

22.2. Покупцях:

- організаційно-правових формах – для юридичних осіб; адресах для листування; платіжних реквізитах; номерах телефонів, факсів; прізвищах керівників; фінансовому стані; обсягах послуг для кожного покупця;

- даних про споживання послуг з моменту їх надання; планах на перспективу;

- розробленні спільних проєктів;

- можливість переходу до іншого постачальнику послуг; можливих варіантах придбання послуг у конкурентів, що може розглядати покупець, ін.

22.3. Конкурентах:

- найменуваннях підприємств, їх географічному положенні;

- даних про аналогічні послуги, географії й обсягах продажу; цінах, видах оплати;

- перспективах розширення продажів конкурентами; порівняльного аналізу роботи конкурентів, їх слабких і сильних сторонах; фінансовому стані конкурентів; їхній рекламі).

Права маркетолога ресторану «Карпати»:

1.1. Давати вказівки працівникам інших підрозділів підприємства з питань, що відносяться до компетенції відділу і впливають з функцій, що перераховані в дійсному положенні.

1.2. Вимагати й одержувати від структурних підрозділів підприємства матеріали, необхідні для здійснення відділом своєї діяльності.

1.3. Вести листування з питань, що входять у компетенцію відділу і не потребують узгодження з керівником підприємства.

1.4. Представляти у встановленому порядку підприємство з питань, що відносяться до компетенції даної посади у взаємовідносинах із державними і муніципальними організаціями, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

1.5. За узгодженням із директором підприємства залучати експертів і фахівців в галузі маркетингу для консультацій, підготовки висновків, рекомендацій і пропозицій.

1.6. Вносити пропозиції керівництву підприємства про притягнення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб підприємства за результатами перевірок.

1.7. Давати роз'яснення і рекомендації з питань, що входять у компетенцію відділу.

1.8. Проводити і брати участь у конференціях, нарадах семінарам із питань маркетингу.

2. Маркетолог візує всі документи, пов'язані з його діяльністю (плани, договори, інструкції, звіти, кошториси, довідки, ін.).

Для виконання функцій і реалізації прав, маркетолог взаємодіє:

1. З бухгалтерією з питань:

1.1. Одержання:

- нормативів на представницькі, командировочні і рекламні витрати.
- погоджених кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту з додаванням фінансових обґрунтувань;
- планових обсягів надання послуг на місяць, квартал, рік;
- аналіз витрат, здійснених за місяць (квартал, рік).

1.2. Надання:

- звітів про витрати, здійснені на маркетингові дослідження.
- узагальненої інформації про попит на надані підприємством послуги, у тому числі по видах;
- маркетинг-планів;
- кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, ярмарках, у виставках-продажах;
- відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів обігу, конкурентоздатності;
- інформації про стан ринку;
- пропозицій по зміні цін на окремі види продукції в зв'язку зі зміною попиту.

2. Із директором кафе з питань матеріально-технічного постачання та:

2.1. Одержання:

- відомостей про укладені договори поставки матеріально-технічних засобів;
- документів, необхідних для оформлення участі у виставках, ярмарках.

2.2. Надання:

- відомостей про плановані виставки, ярмарки.
- штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства для ув'язки з маркетинговими планами;
- положень про персонал;
- положень про преміювання;
- графіків роботи підприємства;
- планів підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- звітів про виконання заявок на підбір кадрів.

3.2. Надання:

- пропозицій по зміні організаційно-управлінської структури підприємства для закріплення в штатних розкладах і положеннях про структурні підрозділи підприємства;



- інформації про кількісну і якісну потребу відділу в персоналі;
- заявок на підбір персоналу для відділу;
- переліку заходів, проведення котрих необхідно для підвищення кваліфікації працівників відділу по окремих напрямках.

Відповідальність маркетолога:

1. Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій та задач з питань маркетингу.

2. Покладається персональна відповідальність у випадку:

2.1. Невідповідності законодавству інструкцій, наказів, що видаються відділом.

2.2. Представлення недостовірної інформації, використання якої привело до ускладнення взаємовідносин із контрагентами підприємства, зменшенню прибутку, а також нанесення шкоди діловій репутації підприємства.

2.3. Не забезпечення або неналежного забезпечення керівництва підприємства інформацією з питань його роботи.

2.4. Несвоєчасного, а також неякісного виконання документів і доручень керівництва підприємства.

2.5. Розголошення інформації, що є комерційною таємницею.

2.6. Недотримання трудового розпорядку співробітниками відділу.

2.7. Перевитрати коштів на утримання відділу.

З наведених вище головних задач та функцій маркетолога ресторану «Карпати» ми можемо зазначити про недостатню стратегічну спрямованість даного відділу. Так, недостатня увага приділяється проведенню маркетингових досліджень ринку попиту – і, як результат, - низький рівень збуту продукту підприємства; відсутній план (програма) маркетингу; невизначена стратегія позиціонування та стратегія конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### 3.2. Оцінка результативності діючої маркетингової стратегії ресторану

Отже, як засвідчує проведений аналіз оперативного планування та тактики маркетингу ресторан «Карпати» на сьогоднішній день не має певного плану маркетингу.

Маркетинговий план – це документ, в якому сформульований план маркетингу товарів чи (або) послуг. Генеральний план маркетингу складається з маркетингових планів окремих товарів (послуг) чи окремих торговельних зон. [40]

Маркетинговий план розробляється як для традиційного планування так і стратегічного. За умови передбачуваної стабільної ділової активності, стійкої конкурентної позиції, фіксованих валютних курсів, незмінного ціноутворення та поведінки споживачів достатньо і тактичних планів, але за умови нестабільного ринку кафених послуг, швидкозмінюючихся переваг туристів щодо якості обслуговування, особливостей послуги як товару, лише тактичного планування не достатньо, - необхідне ще й стратегічне планування.[33]

Структура та зміст маркетингового плану продиктовується ринковими цілями підприємства та передбачає методи їх здійснення в яких окрім маркетингових виділяються ще й виробничі, фінансові та кадрові цілі. Ні одну з них неможливо розглядати окремо. Хоч загальний корпоративний план підприємства включає ряд окремих планів за різними напрямками управління підприємством, однак всі вони чітко виважені та взаємопов'язані між собою.

В основі плану маркетингу лежить процедура прийому замовлень та прогнозування і бюджетування служби збуту (частина плану маркетингу). На їх основі визначається обсяг продаж для виробничого плану, на основі якого розробляються плани матеріально-технічного постачання, закупівля товарів та сировини, що в свою чергу впливає на загальний рівень витрат підприємства, на собівартість товарів та послуг. Звідси вплив на ціноутворення (теж частина маркетингового міксу), як і впливають на загальний фінансовий план підприємства та його стійкість.[37]

Тобто план маркетингу подібний карті: він показує, куди рухається підприємство і як воно збирається туди дістатися. Він одночасно являється планом дій та письмовим документом. План маркетингу виявляє перспективні ділові можливості підприємства та виявляє засоби проникнення, захоплення та утримання позицій на певних риках. Він об'єднує всі елементи маркетингу в комплекс узгоджених дій, де докладно розписано: хто, що, коли, де і як робить для досягнення цілей підприємства.

Обґрунтувавши потребу ресторану «Карпати» у формуванні плану маркетингу ми можемо послідовно розкрити ряд його блоків.

По-перше необхідно визначити маркетингову мету, як: стабілізацію конкурентної позиції ресторану «Карпати» на ринку ресторанних послуг київської області. Виходячи з цієї стратегії тактичні плани повинні формуватися на:

- підвищення рівня завантаженості ресторану;
- розширення асортименту продукції та послуг та безупинного підвищення якості їх надання;
- дослідження попиту на продукцію та послуги ресторану та формування відповідної пропозиції;
- розширення ринку споживачів;
- формування гнучкої цінової політики та ін.

З усього вищезгаданого як обґрунтування стратегічного плану маркетингу слід додати, що ресторан «Карпати» за останні три роки, не зважаючи на здобутки та реконструкцію матеріально-технічної бази; віднесення до вищого класу та стабільний попит з боку споживачів, має зниження рівня завантаження ресторан, що безумовно відзначається на його фінансових показниках.

Ресторан «Карпати» має вже завойований ринок споживачів, що продиктовано рядом факторів, а саме:

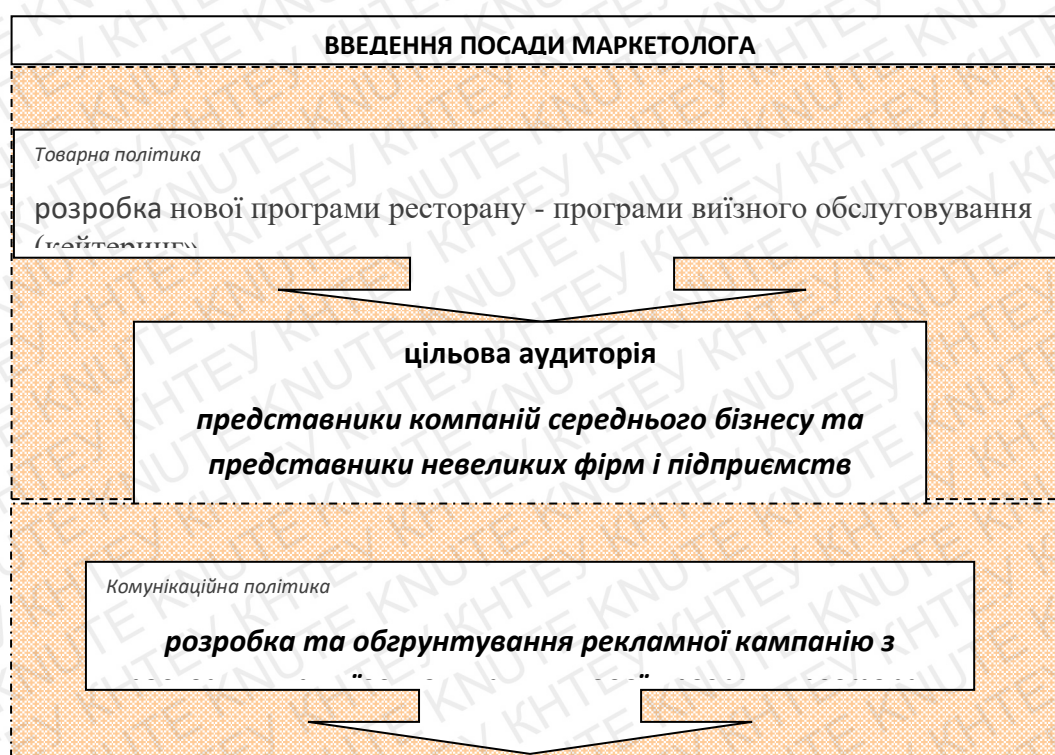
-асортимент страв та набір послуг, які пропонують до реалізації потребує подальшого прямування в заданому напрямку, тобто розширення кола споживачів в досягнутому сегменті ринку попиту.

Тому на нашу думку, загальною метою діяльності підприємств на найближчі 3 роки повинно стати завоювання нового ринку споживачів.

Виходячи із цього, керівництву ресторану «Карпати» можна було б рекомендувати:

- 1) увести в штатний розклад додаткову одиницю - маркетолога, на який покласти виконання аналітичної маркетингової функції;
- 2) увести звітність по плануванню, організації й контролю проведення маркетингових заходів. Це дозволить спростити процес оцінки маркетингової діяльності й заощадити кошти на проведенні неефективних маркетингових заходів.
- 3) розробка нової програми ресторану «Карпат» - програми виїзного обслуговування обслуговування (кейтеринг).
- 4) розробка та обґрунтування рекламної кампанії з просування на київському ринку нової програми ресторану «Карпати».

Маркетинговий план підприємства встановлює цілі маркетингу та пропонує стратегії їх досягнення, на рис. 3.4. запропоновано модель маркетингового плану ресторану «Карпати», Київської області.



1. визначення структури рекламних носіїв
2. розрахунок реланого бюджету
3. оцінка ефективності рекламної кампанії

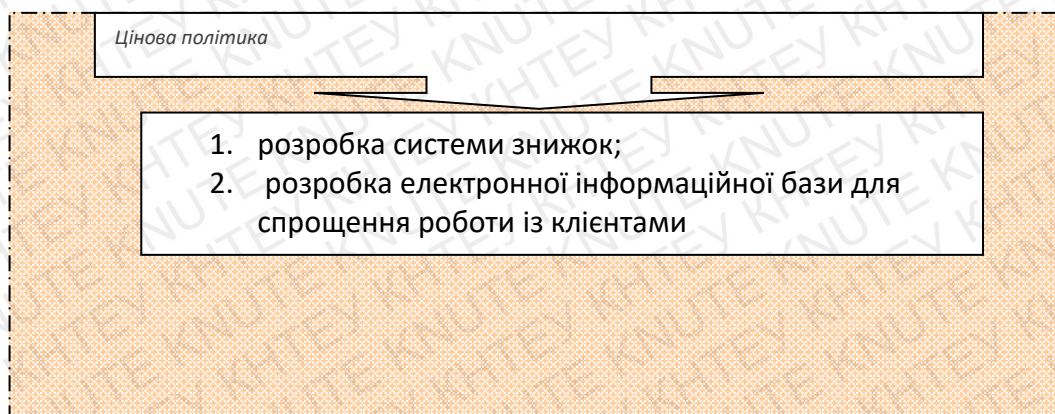


Рис. 3.2. Модель маркетингового плану ресторану «Карпати», Київська область

Першим кроком на шляху оптимізації маркетингової діяльності ресторану «Карпати» є її правильна організація як процесу, який повинен мати чітку послідовність, підпорядкованість загальним цілям і задачам ресторану. Процес організації маркетингової діяльності в ресторані «Карпати» можна представити у виді наступної послідовності

1. Постановка стратегічних цілей. Формування маркетингових цілей відбувається під впливом факторів, пов'язаних з розвитком підприємства, впливом конкуренції, і життям конкретних продуктів підприємства.

2. Визначення стратегічних мішеней. Стратегічними мішенями даного підприємства можуть бути реальна і потенційна клієнтура, партнери по бізнесу, тобто комерційна мережа або бізнес-середовище.

3. Визначення творчої концепції. В основі творчої концепції знаходиться позиціонування кафе, що визначається стратегічним маркетингом.

4. Виділення ресурсів. Маркетингова діяльність ресторану «Карпати» є довгостроковою напрямком, у зв'язку з чим витрати на довгостроковий період і визначаються стратегічним маркетингом ресторану.

З метою збільшення ефективності маркетингової діяльності програми доцільно розробляти спеціально для кожного сегменту ринкової ніші і навіть для окремих клієнтів, беручи до уваги як прямий, так і зворотний зв'язок між

рестораном та клієнтами. Отже, першим етапом є повний аудит потенційних можливостей взаємодії ресторану з клієнтами.

Далі ми представимо розроблену нами програму- програму для корпоративних клієнтів. Дана програма передбачає надання наступних послуг клієнтам: виїзне обслуговування.

Саме тому, ресторан “Карпати” вирішив спробувати свої сили, щоб організувати весілля, а саме кейтеринг на 12 чоловік.

Для створення свого продукту, нам потрібно було продумати та спробувати на практиці нашу стратегію розвитку. Тому саме для цього ми розробили схему організації та проведення повносервісного кейтерингового обслуговування (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Схема організації та проведення повносервісного кейтерингового обслуговування

Отже, для того, щоб організувати нам потрібно:

- розробити меню, та прорахувати його вартість;
- розрахунок-замовлення на столовий посуд;
- розрахувати кількість столових приборів та посуду
- створити розклад заходу
- проаналізувати фінансові показники заходу.
- 

Спочатку нам потрібно було створити меню, та згодити з клієнтами (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Меню виїзного банкету

| Найменування                                 |                     |
|--|---------------------|
| Брускетти з червоною рибою                   | Десерти             |
| Брускетти з хамоном                          | Веганський торт     |
| Сендвічі з саямі                             | Чізкейк             |
| Сирна тарілка                                | Брауни              |
| М'ясна тарілка                               | Асорті з фруктів    |
| Гарячі страви з м'яса птиці і риби на шпажці | <b>Напої</b>        |
| Овощи с хумусом                              | Вино                |
| Овочі гриль на шпажці                        | Шампанське          |
| Асорті з овочів                              | Сік (в асортименті) |
| Соус песто                                   | Вода                |

Кількість була розрахована саме на 12 гостей, тому ми були впевнені, що всі будуть ситі та задоволені (ДОДАТОК Б).

Приготування для проведення й обслуговування банкету такі, як при бенкеті за столом з частковим обслуговуванням офіціантами. Кількість офіціантів визначається з розрахунку один офіціант на 9-12 запрошених. Цей банкет може бути і з повним обслуговуванням офіціантами.

Особливістю виїзного банкету є його тривалість - 5-6 годин. Тому в меню ми включали в широкому асортименті холодні закуски, фрукти, кондитерські вироби. Гарячих страв було не більше одного-двох найменувань.

Далі для нас важливо було продумати розміщення, сервіровку та знайти посуд, який би підходив до концепції заходу. Адже він також надає естетичний вигляд стравам. Для нашого кейтерингу нам знадобився такий посуд (Табл. 3.3, 3.4, 3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок-замовлення на столовий посуд

| Найменування   | Кількість, шт | Кількість порцій в одиниці посуду, шт | Посуд           | Кількість посуду, шт |
|--|---------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------|
| Брускетти с червоною рибою                                 | 24            | 12                                    | Овальне блюдо   | 2                    |
| Брускетти с хамоном  | 24            | 12                                    | Овальне блюдо   | 2                    |
| Сендвічі   | 24            | 12                                    | Овальне блюдо   | 2                    |
| Сирна тарілка  | 2             | 1                                     | Дерев'яна дошка | 2                    |
| М'ясна тарілка   | 2             | 1                                     | Дерев'яна дошка | 2                    |
| Гарячі страви з м'яса птиці і риби на шпажці + овочи гриль | 2             | 1                                     | Дерев'яна дошка | 2                    |
| Овощи с хумусом  | 12            | 12                                    | Стакани         | 12                   |
| Асорті з овочами   | 2             | 1                                     | Кругле блюдо    |                      |
| Соус песто   | 4             | 4                                     | Соусник         | 4                    |
| Брауни   | 30            | 15                                    | Ваза салатна    | 2                    |
| Веганський торт + чізкейк                                  | 12            | 6                                     | Овальне блюдо   | 2                    |
| Асорті з фруктів   | 2             | 1                                     | Кругле блюдо    | 2                    |

Таблиця 3.6

### Розрахунок столових приборів та білизни

| Столові прибори, білизна | Кількість | Кількість з запасом |
|--------------------------|-----------|---------------------|
| Ніж столовий             | 12        | 16                  |
| Вилка столова            | 12        | 16                  |
| Фруктовий ніж            | 12        | 16                  |



|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
| Фруктова вилка         | 12 | 16 |
| Чашка для кави         | 12 | 16 |
| Чашка для чаю          | 12 | 16 |
| Скатертини             | 2  | 3  |
| Льняні серветки        | 12 | 16 |
| Набір для спецій       | 4  | 6  |
| Зубочистки             | 24 | 48 |
| Підставка для серветок | 4  | 6  |

Таблиця 3.7

### Розрахунок скляного посуду

| Напої                | Кількість посуду | Посуд                                 | Всього з запасом |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|
| Вино                 | 12               | Бокал                                 | 16               |
| Шампанське           | 12               | Келих для шампанського                | 16               |
| Сік ( в асортименті) | 12               | Фужер для солодких та мінеральних вод | 16               |
| Вода                 | 12               | Стакан                                | 16               |

Сервірування столів було в одному стилі, все було продумано до дрібниць, та виглядало досить естетично (ДОДАТОК В).

Враховуючи те, що весілля організують за містом, то ми вирішили взяти кількість посуду з запасом.

Також для правильної організації, ми вирішили продумати все наперед, та дізнатись у організаторів заходу всю інформацію, щоб мати розклад та розрахувати правильно час підготовки (Табл.3.8).

Таблиця 3.8

### Розклад заходу

| Час         | Операція  | Виконавець       |
|-------------|---|------------------|
| 10:00       | Завезення меблів та допоміжних засобів, посуду, білизни | Водій, вантажник |
| 11:00-11:50 | Розстановка меблів та допоміжних засобів                | Вантажник        |

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| 12:00         | Доставлення на місце події персоналу  | Кухарі, офіціанти, менеджер                  |
| 12: 30-13: 00 | Підготовка персоналу  | Кухарі, офіціанти                            |
| 13:00-14:00   | Завезення закусок, холодних страв, напоїв   | Кухарі, офіціанти, вантажник, водій          |
| 14:30-15:40   | Сервірування столів та прикрашення квітами  | Флорист, офіціанти                           |
| 15: 40-17: 30 | Оформлення страв  | Кухарі, офіціанти                            |
| 17: 30-18: 00 | Приїзд гостей   | Водії  |
| <b>18: 00</b> | <b>Початок свята</b>  |  |
| 18: 00-21: 30 | Обслуговування гостей під час свята   | Офіціанти                                    |
| 21: 50        | Розвезення гостей   | Водії  |
| 22: 00-23: 30 | Прибирання та сортування посуду, складання меблів, апаратури, складання у машини, перевезення до складу, прибирання місця події | Офіціанти, прибиральники, вантажники, водії. |

Ми розуміли, що наша робота буде взаємопов'язаною з іншими компаніями та людьми. Але даний досвід був досить позитивний, і ми змогли чудово співпрацювати з іншими компаніями, які також приймали участь в організації даного заходу.

Взагалі, досвід з організацією виїзного банкету був вдалим, і ресторан “Карпати” впорався з цим на високому рівні. Саме тому, дирекція побачила велику перспективу в даному напрямлені. Але для цього потрібно також просувати свій ресторан та новий напрямок в соціальній мережі.

Для розуміння, наскільки наша стратегія має позитивний результат. Нам потрібно проаналізувати всі витрати за організацію, та дохід, який ми можемо отримати (Табл.3.9, 3.10, 3.11).

Аналізуючи захід, який ми влаштували для наших клієнтів, та для розуміння, що саме потрібно клієнтам.

Ми отримали такі дані:

Таблиця 3.9

### Аналіз цінової політики

| Найменування                                 | Кількість | Собівартість | Ціна        |
|--|-----------|--------------|-------------|
| Брускетти с червоною рибою                   | 24 шт     | 123          | 246         |
| Брускетти с хамоном                          | 24 шт     | 319          | 478,5       |
| Сендвічі                                     | 24 шт     | 246          | 369         |
| Сирна тарілка                                | 2 шт      | 545          | 817,5       |
| М'ясна тарілка                               | 2 шт      | 190          | 285         |
| Гарячі страви з м'яса птиці і риби на шпажці | 12 шт     | 350          | 525         |
| Овощи с хумусом                              | 12 шт     | 156          | 234         |
| Овочі гриль на шпажці                        | 12 шт     | 210          | 315         |
| Асорті з овочів                              | 2 шт      | 167          | 240         |
| Соус песто                                   | 4 шт      | 90           | 145         |
| <b>Десерти</b>                               |           |              |             |
| Веганський торт                              | 6 шт      | 360          | 660         |
| Чізкейк                                      | 6 шт      | 235          | 450         |
| Брауни                                       | 30 шт     | 222          | 333         |
| Асорті з фруктів                             | 2 шт      | 146          | 230         |
| <b>Напої</b>                                 |           |              |             |
| Вино   | 8 пляшок  | 2000         | 2500        |
| Шампанське                                   | 2 пляшки  | 200          | 350         |
| Сік ( в асортименті)                         | 6 пакетів | 240          | 300         |
| Вода   | 2 бутлів  | 100          | 150         |
| <b>Разом</b>                                 |           | <b>5899</b>  | <b>8628</b> |

Ми розуміємо, що даний кейтеринг є рентабельним для нашого підприємства. Звичайно, для подальшого збільшення прибутку, ми будемо зацікавлені в більш масштабних заходах.

Також, ми враховуємо інші затрати на організацію кейтерингу: посуд, транспортні заходи, персонал.

Таблиця 3.10

### Аналіз по іншим операційним витратам

| Найменування                            | Собівартість                           | Вартість      |
|---|--|---------------|
| Транспортний засіб                      | 1000                                   | 2000          |
| Персонал                                | 3000                                   | 5000          |
| Додаткові витрати на транспортний засіб | 1000                                   | 1000          |
| Посуд                                   | Власна( не потребує додаткових коштів) | 2000          |
| Меблі                                   | 1500                                   | 3000          |
| <b>Разом</b>                            | <b>6500</b>                            | <b>13 000</b> |

Для розуміння картини в цілому, потрібно прорахувати та визначити рентабельність кейтерингу (Табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Фінансові результати діяльності кейтерингу

| Показник                             |        |
|--------------------------------------|--------|
| Виторг від реалізації продукції, грн | 21 628 |
| Чистий прибуток, грн.                | 9 229  |
| Рентабельність продажу, %            | 42,67  |

Далі покажемо, яким чином запропонований нами новий продукт вплине на показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Карпати». В таблиці 3.12 представлено інформацію щодо основних показників господарської діяльності кафе в 2018-19 рр., та їх прогноз на 2020 рік з урахуванням результатів від впровадження нового продукту.

Таблиця 3.12

### Вплив запропонованого нового продукту на фінансові результати роботи ресторану «Карпати», київської області на 2020 р., тис. грн.

| Показники | Роки | Абсол. відхил. | Темп приросту, % 2019/ |
|-----------|------|----------------|------------------------|
|           |      |                |                        |

|   | 2018  | 2019  | 2020   | 2019/18 | 2020/19 | 2020/19 |
|---|-------|-------|--------|---------|---------|---------|
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) | 362   | 460,8 | 599,04 | 98,8    | 138,24  | 30      |
| Матеріальні затрати   | 25    | 40    | 58,4   | 15      | 18,4    | 46      |
| Витрати на оплату праці   | 167,4 | 188,8 | 224,6  | 21,4    | 35,8    | 19,0    |
| Витрати на соціальні заходи                                       | 62,4  | 67,4  | 73,8   | 5       | 6,4     | 9,5     |
| Амортиація  | 63,4  | 20,7  | 22,7   | -42,7   | 2       | 9,7     |
| Витрати на збут   | 15    | 20    | 21,3   | 5       | 1,3     | 6,5     |
| Інші операційні витрати   | 5     | 105,6 | 119,9  | 100,6   | 14,3    | 13,5    |
| Собівартість реалізованих товарів                                 | 51,3  | 57,3  | 66,9   | 6       | 9,6     | 16,8    |
| Податок на прибуток   | 34,8  | 43,9  | 3,4    | 9,1     | -40,5   | -92,3   |
| Разом витрати   | 424,3 | 543,7 | 587,6  | 119,4   | 43,9    | 8,1     |
| Чистий прибуток   | -62,3 | -82,9 | 8,04   | -20,6   | 90,94   | 109,7   |

Як свідчить представлена таблиця 3.8, в результаті впровадження в практику маркетингової діяльності ресторан «Карпати» запропонованої нами рекламної кампанії з просування на ринок послуг кейтерингу підприємство в 2010 р. отримає прибуток в суммі 8,04 тис. грн. Враховуючи, те що в 2019 році збиток становив 82,9 тис. грн. можна пересвідчитися в ефективності запропонованого продукту ресторану «Карпати», київської області.

З метою вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «Карпати», київської області в третьому розділі даної роботи запропоновано:

- перелік маркетингових показників, які необхідні для аналізу діяльності ресторану «Карпати», київська область;
- рекомендаційний набір джерел інформації внутрішньо-організаційної звітності для кабінетних досліджень маркетингових заходів
- ресторан «Карпати», київська область;
- перелік вимог до споживачів;
- методику послідовності збору інформації про зовнішні умови діяльності ресторану «Карпати», київської області;

- показники бази даних про стан зовнішнього середовища.

Як засвідчує проведений аналіз оперативного планування та тактики маркетингу ресторану «Карпати», на сьогоднішній день не має певного плану маркетингу. Тому в роботі, запропоновано план маркетингу ресторану «Карпати», та розкрито ряд його блоків.

На основі якого визначено, що загальною метою діяльності підприємств на найближчі 3 роки повинно стати завоювання нового ринку споживачів.

Виходячи із цього, керівництву ресторану «Карпати» можна було б рекомендувати:

- 1) увести звітність по плануванню, організації й контролю проведення маркетингових заходів.
- 3) розробка нової програми ресторану «Карпати» - програми виїзного обслуговування обслуговування (кейтеринг).
- 4) розробка та обґрунтування рекламної кампанії з просування на київському ринку нової програми ресторану «Карпати».

Для подальшого розвитку такого напрямку діяльності як кейтеринг, необхідно провести рекламну кампанію, спрямовану на збільшення рівня поінформованості потенційних замовників про послуги з кейтерингу, що пропонує ресторан «Карпати», та в кінцевому рахунку збільшення користувачів даних послуг (ДОДАТОК Г).

Наприкінці третього розділу даної роботи розраховано ефективність запропонованих заходів. Як свідчать, представлені розрахунки, в результаті впровадження в практику маркетингової діяльності ресторану «Карпати» запропонованої нами рекламної кампанії з просування на ринок послуг кейтерингу, підприємство в 2020 р. отримає прибуток в суммі 8,04 тис. грн.

## ВИСНОВОК

Стрімкий перехід підприємств ресторанного господарства до ринкових відносин створює для її працівників незвичні умови. Слід сказати, що на сьогодні ринок ресторанних послуг в Україні перенасичений, склалася ситуація, коли іде перевищення пропозиції над попитом. У свою чергу, це означає, що треба визначити критерії конкурентоздатності (серед основних — якість, асортимент, ціна, сервісні послуги або послуги обслуговування); однак не менш важливий вибір методів, щоб створити споживчі переваги, адже на даний час досить багато підприємств ресторанного господарства не можуть втриматися на ринку не лише через високу конкуренцію, але й через те, що неправильно визначено ринок реалізації продукції, не досліджено навколишнє середовище, не визначено послуги, котрі краще користуються попитом у споживачів, тобто недостатньо отримання недостатньої кількості інформації про ринок ресторанного господарства в цілому та в конкретному закладі.

Однім із основних методів створення споживчих переваг є застосування маркетингових методів.

Отже, метою виконання даної дипломної магістерської роботи є розробка комплексу заходів щодо удосконалення маркетингу ресторану «Карпати», київська область.

Ресторан «Карпати» відноситься до повносервісних закладів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля.

Завдяки, проведеному дослідженню слідує, що у формуванні доходу ресторану «Карпати» «холодні закуски» та «другі страви» є безумовними лідерами, тому що вартість цих страв висока, яка і забезпечує значні доходи підприємству. В свою чергу, останні позиції займають «гарніри» за рахунок досить високої вартості для даного виду асортиментної групи страв та низьких

темрів продажу, а також “фірмові страви” за рахунок високої вартості страв та низьких темрів продажу.

Саме тому, ресторан “Карпати” повинен збільшити темпи росту страв, які мають низькі показники серед інших позицій. Для цього потрібно розробити комплекс заходів розширення асортименту, та просувати свій продукт в мережі, за допомогою сучасних технологій. Адже завдяки, рекламі в соц. мережах, споживачі матимуть змогу більше дізнатись про наші пропозиції. Також важливо переглянути політику формування цін на певні позиції в меню, та деякі інші страви асортиментної групи ресторану.

Найкраще стан справ підприємства може охарактеризувати економічна характеристика його господарської діяльності. За результати розрахунків можна зазначити, що дохід (виручка) від реалізації у 2019 році зросла на 98,8 тис.грн., (або на 27,3%) в порівнянні з 2018 і склала 460,8 тис.грн. В той же час, на підприємстві зазнали значного зростання, причому спостерігається витрат непропорційно доходам. Відповідно, збитки від господарської діяльності підприємства в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зросли на 33 %.

З метою вдосконалювання господарської та маркетингової діяльності й підвищення конкурентоспроможності, підприємствам необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності маркетингу. На розглянутому підприємстві ніколи не здійснювалася комплексна оцінка маркетингової діяльності. Тому в рамках даної роботи буде здійснена спроба оцінити якість маркетингової діяльності ресторану «Карпати».

Також, отримані відповіді дозволяють зробити висновки про малоефективні напрямки маркетингової діяльності розглянутого підприємства. До них відносять: виконання аналітичної функції; сегментування ринку й позиціонування товару; організація маркетингової діяльності.

Також, як показали результати, відвідувачам не подобається, що в нас немає інформації в мережі, по даному показнику найнижча оцінка – 3,4 бали.



На наш погляд, це є великим недоліком роботи ресторану, тому керівництву необхідно звернути особливу увагу на розвиток цього напрямлення.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю ресторан «Карпати» висуває вимогу до створення інформаційного поля маркетингової інформаційної системи, яке б дозволило реалізувати мету маркетингу. Воно повинна складати певний набір показників, які відображають діяльність ресторану, та забезпечують процес ухвалення управлінських рішень. Оскільки цей процес має системний характер, то він вимагає і певної системи показників, які утворюють інформаційну базу і дозволяють спостерігати за діяльністю підприємства.

Тому в третьому розділі даної роботи запропоновано:

- перелік маркетингових показників, які необхідні для аналізу діяльності ресторану «Карпати», київська область;
- рекомендаційний набір джерел інформації внутрішньо-організаційної звітності для кабінетних досліджень маркетингових заходів
- ресторан «Карпати», київська область;
- перелік вимог до споживачів;
- методику послідовності збору інформації про зовнішні умови діяльності ресторану «Карпати», київської області;
- показники бази даних про стан зовнішнього середовища.

Рівень розвитку маркетингових досліджень визначається не тільки багатоаспектністю їх напрямів, але і різноманітністю їх форм, видів, методів, які мають практичне використання. Практика показує, що на сьогодні більшість підприємств ресторанного господарства не в змозі самостійно розв'язувати всі проблеми, дана ситуація існує пов'язана також, і з відсутністю на багатьох підприємствах ресторанного господарства працівника відповідального за даний напрямок роботи. Враховуючи, вище зазначене, ми пропонуємо ввести в ресторан «Карпати» посаду маркетолога. В роботі надано

детальні рекомендації, щодо задач та функціональних обов'язків маркетолога ресторану «Карпати». Особливу увагу приділено його взаємодії з іншими працівниками підприємства.

Як засвідчує проведений аналіз оперативного планування та тактики маркетингу ресторану «Карпати» на сьогоднішній день не має певного плану маркетингу. Тому в роботі, запропоновано план маркетингу ресторану та розкрито ряд його блоків.

По-перше необхідно визначити маркетингову мету, як: стабілізацію конкурентної позиції ресторану «Карпати» на ринку ресторанних послуг київської області. Виходячи з цієї стратегії тактичні плани повинні формуватися на: підвищення рівня завантаженості ресторану; розширення асортименту продукції та послуг та безупинного підвищення якості їх надання; дослідження попиту на продукцію та послуги ресторану та формування відповідної пропозиції; розширення ринку споживачів; формування гнучкої цінової політики та ін.

З усього вищезгаданого як обґрунтування стратегічного плану маркетингу слід додати, що ресторану «Карпати» за останні три роки, не зважаючи на здобутки та реконструкцію матеріально-технічної бази; віднесення до вищого класу та стабільний попит з боку споживачів, має зниження рівня завантаження, що безумовно відзначається на його фінансових показниках.

Тому на нашу думку, загальною метою діяльності підприємств на найближчі 3 роки повинно стати завоювання нового ринку споживачів.

Виходячи із цього, керівництву ресторану можна було б рекомендувати:

1) увести звітність по плануванню, організації й контролю проведення маркетингових заходів. Це дозволить спростити процес оцінки маркетингової діяльності й заощадити кошти на проведенні неефективних маркетингових заходів (окремі аспекти даного питання надано вище).

3) розробка нової програми - програми виїзного обслуговування (кейтеринг).

4) розробка та обґрунтування рекламної кампанії з просування на київському ринку нової програми.

Для подальшого розвитку такого напрямку діяльності як кейтеринг, необхідно провести рекламну кампанію, спрямовану на збільшення рівня поінформованості потенційних замовників про послуги з кейтерингу, що пропонує ресторан «Карпати», та в кінцевому рахунку збільшення користувачів даних послуг.

Ми розуміємо, що на сьогоднішній день найефективнішими інструментами реклами – соціальні мережі. Тому саме їх, ми плануємо розвивати такі, як Instagram, Facebook та ін.

Як свідчать представлені розрахунки, в результаті впровадження в практику маркетингової діяльності ресторан «Карпати» запропонованої нами рекламної кампанії з просування на ринок послуг кейтерингу, підприємство в 2020 р. отримає прибуток в суммі 8,04 тис. грн. Враховуючи, те що в 2019 році збиток становив 82,9 тис. грн. можна пересвідчитися в ефективності запропонованої рекламної кампанії ресторану «Карпати», київської області.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев А. О. Технологические методы проблемных маркетинговых исследований: «опрос техническими средствами» и «полевой эксперимент» / А. О. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2000. – № 2. – С. 20–27.
2. Акша Р. Создание эффективной рекламы / Акша Роберт. – М. : ООО “Вершина”, 2003. – 272 с.
3. Акопян Т. А. Запах в рекламе и брендинге: предпосылки применения, потенциал, условия реализации потенциала / Т. А. Акопян // Реклама. Теория и практика. – 2008. – № 2 (26).– С. 106-117.
4. Алешина И.В. Паблик рилейнз для менеджеров: Учебник. – М.: ИФК «ЭКМОС», 2002. – 452 с.
5. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В., Білик В.В. Основи рекламної діяльності в туризмі: Навч. посіб. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2007 – 104 с.
6. Волкова В. Н., Чудесова Г. П. Структуризация целей и функция управления маркетингом : [учебно-метод. пособие] / В. Н. Волкова, Г. П. Чудесова. – Спб. : Изд-во СПбГТУ, 2000. – 43 с.
7. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 248 с.
8. Голиков Е.А. „Маркетинг и логистика. Учебное пособие”. – 2 изд. – М., 2000.
9. Головлева Е.Л. Основы рекламы: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Издательский Дом «Главбух», 2003. – 272 с.
10. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. Учеб. пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2003. – 304 с.
11. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. «Основы выставочной деятельности». – М.:издательство РАЭ им. Плеханова, 2003. – 447 с.
12. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. «Выставочная деятельность в России и за рубежом: Учебно-методическое пособие»/ под ред. Акад. РАН

- Лаверова Н.П. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и К°», 2005. – 516 с.
13. Гнездова Ю. А. Проектирование маркетинговых информационных систем / Ю. А. Гнездова // Маркетинг. – 2006. – № 5 (90). – С. 27–33.
14. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С.Дибб, Л. Симкин ; [пер. с англ. С. А. Айвазяна]. – СПб : Питер, 2001. – 128с.
15. Ефремова М. В. Основы технологии ресторанного бизнеса. - Издательство: Ось-89, 2001 г. – 186с.
16. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб.; за ред.. А.А. Мазаракі.- К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2010.-280с.
17. Жукова Н. Элементы комплекса маркетингу в туристичному бізнесі / Н. Жукова // Торгівля і ринок України. – вип. 10. – Т. 1. – Донецьк: Дон дует, 2000. – С. 290–297.
18. Жарлінська Р.Г. Методичні аспекти вирішення маркетингових задач у складі маркетингової інформаційної системи / Р.Г.Жарлінська, Н. І.Архипова, А. А.Крещенецька // Вісник Харківського національного економічного університету. – 2005. – № 3. – С. 37–39.
19. Информационные технологии в маркетинге : [учебник для вузов] / [ Г. А. Титоренко Г. Л. Макарова, Д. М. Дайитбеков и др.] ; [под ред. проф. Г. А. Титоренко]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 335 с.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ. В. Я. Лумельского] ; 10-е изд. – СПб. : Питер Ком. – 2006. – 464 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник / Ф.Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; [пер.с. англ. под. ред. Р. Б. Ноздревой]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2002. – 1063 с.
22. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Мн.: ООО “Новое знание”, 2000. – 216с.
23. Квартальнов В.А. Туризм.–М.:Финансы и статистика, 2000.–320с.:ил.
24. Лугова О. В. Організація управління туристичною галуззю в умовах

- інтеграції України до Європейського Союзу / О. В. Лугова // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз. Київ, Вид-во УАДУ, –2002. – С. 307–309.
25. Маркетинговые исследования в туризме : [учеб.-практ. пособие] / Дурович А., Анастасова Л. – М. : Новое знание, 2002. – 348 с.
26. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. – К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т.- 2008.- 494 с.
27. Охріменко А. Г. Особливості функціонування рекреаційного комплексу в умовах сталого розвитку / А. Г. Охріменко // Регіональна економіка. – 2002. – № 2. – С. 224–228.
28. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели й рестораны). - М.: ОАО "НПО "Изд.-во "Экономика", 2000. - 207 с.
29. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Професіонал, 2005. – 558 с.
30. Про рекламу: Закон України (за станом на 11.07 2003) зі змінами та доповненнями/ Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парламентське видавництво, 2003. — 20с
31. Примак Т.В. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: Монографія.-К.: ООО “Експерт”, 2001.-383 с.
- 32.
33. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
34. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу : [навч. посіб.] / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузінський, Н. С. Орленко. – К. : КНЕУ, 1999. – 328 с.
35. Подсолонко М. Сравнительный анализ официальных туристических сайтов государств и регионов / М. Подсолонко // Культура народов Причерноморья, 2005. – № 45. – С. 33–36.
36. Про стан та перспективи розвитку туризму в Україні: Інформаційно-аналітичний матеріал до парламентських слухань. – К. : Парламентське вид-

во, 2000. – 88 с.

37. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент [підручник]. І К.: Каравела, 2015
38. Мазаракі А.А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібною торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 5–21.
39. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок / І. Р. Івашків // Наука й економіка. Вип. 2- 2014.
40. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/348>
41. Мирон Сямро КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГ-МІКС (4Р, 5Р, 7Р) Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя , УДК 339.13, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf\\_2016\\_Syamro\\_M-Marketing\\_mix\\_conception\\_4P\\_45-46.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf_2016_Syamro_M-Marketing_mix_conception_4P_45-46.pdf)
42. Войтович С.Я. Економічна теорія та історія економічної думки. / Економіка і регіон № 4 (31) – 2011
43. Кривич Л. М. Формування маркетингової стратегії на підприємствах. / Управління розвитком, 5(168), - 2014
44. Ліганенко, І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін // Ефективна економіка № 9, 2014
45. Гуля Ю.В. Розробка маркетингової стратегії розвитку / Міжнародний науково-виробничий журнал “Сталий розвиток економіки 2” - 2015
46. Трішкіна Н.І. Формування маркетингової стратегії торговельного оптового підприємства / Вісник ХДУХТ, Харків, - 2011.
47. Подольна В.В, Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації стратегій розвитку підприємств / УДК 339.13.012
48. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013

49. Baena V. Market conditions driving international franchising in emerging markets / V. Baena // International Journal of Emerging Markets. – 2015. – Vol. 7. – № 1. – P. 49–71
50. Даниленко М.І. Розвиток Інтернет маркетингу // Економічний форум.- Луцький національний технічний університет, 2014