

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «GASTROFAMILY», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»,
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

підпис студента

Смірної
Катерини
Олександрівни

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент

підпис керівника

Данілова
Людмила
Леонідівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри

підпис гаранта

Монтрін
Ірина Ігорівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Смірнова К.О. Стратегічне маркетингове планування підприємства.

– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2020.

Метою роботи є дослідження стратегічного маркетингового планування підприємства ТОВ «GASTROFAMILY» та обґрунтування пропозицій щодо його покращення. На основі проведеної оцінки стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY» було визначено, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності всієї мережі в цілому та вплинуть на її маркетингову діяльність.

Ключові слова: маркетинг, маркетингове планування, маркетингова стратегія, стратегічне маркетингове планування, маркетингове середовище, франчайзі, інновації, дослідження.

ANNOTATION

Smirnova K.O. Strategic marketing planning of the enterprise.

– Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2020.

The purpose of the work is to study the strategic marketing planning of the company LLC «GASTROFAMILY» and substantiate proposals for its improvement. Based on the assessment of the strategic marketing planning of LLC «GASTROFAMILY», it was determined that the proposed measures will increase the efficiency of the entire network and affect its marketing activities.

Key words: marketing, marketing planning, marketing strategy, strategic marketing planning, marketing environment, franchisees, innovations, research.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «GASTROFAMILY».....	14
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «GASTROFAMILY».....	1
4	
2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY».....	21
.....	
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «GASTROFAMILY».....	29
3.1. Шляхи удосконалення стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY».....	2
9	
3.2. Маркетингові інноваційні заходи в умовах карантину.....	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	4

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні процеси та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки і впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингу.

Маркетинг виступає як визначальний напрям успішного управління підприємством, включаючи цілі, стратегії і функції, що забезпечують стратегічну орієнтацію підприємства та її реалізацію на конкурентному ринку. Значення маркетингу з кожним днем зростає, оскільки відносини між суб'єктами на ринку постійно ускладнюються, стають більш мобільними і суперечливими.

Враховуючи, що ринкова система господарювання в Україні обумовлена зміною форм і методів управління, існує реальна потреба визначення місця і ролі підприємства в розвитку суспільного виробництва.

На сучасному етапі обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного розвитку будь-якого підприємства виступає активізація інвестиційних процесів, всебічне удосконалення системи управління, організації виробництва, праці, фінансування, маркетингу та збуту, що зумовлює безперервне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, ускладнення споживчих вимог покупців, глобалізацію економічних

відносин, прискорення науково-технічного прогресу. Саме тому, постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на будь-якому підприємстві. В умовах мінливої ситуації на ринку, щоб бути конкурентоспроможними, перед підприємствами постає необхідність в розробленні довгострокової стратегії розвитку. У цих умовах підприємствам необхідно підвищувати ефективність використання факторів виробництва, розвивати нові конкурентні переваги, які мають забезпечити їх успішну інтеграцію до європейських та світових ринків. І в цьому контексті, стратегічне управління підприємством повинно стати для підприємств одним з «локомотивів» процесу інтеграції в світовий економічний простір на партнерських засадах. Найважливішим у втіленні стратегічного планування для господарюючих суб'єктів є гармонічне поєднання двох його аспектів: маркетингового стратегічного планування та стратегічного планування інноваційної діяльності.

Проблему стратегічного маркетингового планування досліджували чимало науковців у своїх працях, серед них провідними є: Г. Ассель, Є. П. Голубков, А. П. Дурович, Ф. Котлер, А. П. Панкрухин, А. А. Старостіна, В. П. Федя, Т. М. Черняхівський, І. Ансофф, Б. Карлоф та ін. Однак в сучасних умовах мінливого середовища керівники підприємств не завжди звертають достатньої уваги на вдосконалення процесу маркетингового планування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що саме і зумовило вибір напрямку дослідження. Дана проблематика стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств постійно привертають увагу теоретиків і практиків. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Саме тому, надзвичайна актуальність і недостатня розробленість даної проблеми у сучасній науці зумовила вибір теми дослідження.

Мета дипломної роботи – проаналізувати стратегічне маркетингове планування підприємства ТОВ «GASTROFAMILY» та надати пропозиції щодо його покращення.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- розкрити та проаналізувати поняття та сутність стратегічного планування;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «GASTROFAMILY»;
- провести аналітичне дослідження стратегічного маркетингового планування на підприємстві ТОВ «GASTROFAMILY»;
- запропонувати та обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного маркетингового планування на підприємстві ТОВ «GASTROFAMILY»;
- дослідити маркетингові інноваційні заходи в умовах карантину.

Предметом дослідження є теоретико – методологічні підходи до стратегічного маркетингового планування підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічне маркетингове планування підприємства ресторанного бізнесу.

Поставлені завдання зумовили вибір таких **методів дослідження**: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація і порівняння науково-теоретичного матеріалу.

Структура роботи: випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 50 сторінок, 5 додатків, 4 ілюстрацій, 4 таблиць, списку використаних джерел з 32 од., загальним обсягом 6 сторінок додатків. Основний текст викладено на 29 сторінках.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування підприємства

Жодне підприємство, в процесі своєї діяльності, не може повною мірою контролювати зовнішні чинники, тому має до них пристосовуватися. На його функціонуванні також відбивається і соціально економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, законодавча база та правове поле загалом. Перед підприємством, орієнтованим на стратегічне управління, виникає необхідність визначення вибору маркетингової стратегії, яка відповідає саме цілям і завданням підприємства .

Слово «стратегія» запозичено з військової науки. Стратегія – це наука про планування напрямів руху великомасштабних збройних сил для отримання найвигіднішого становища під час бойових дій [28, с. 34].

Стратегічне управління в маркетингу – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися

конкурентних переваг, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [5, с. 15].

Стратегічне управління значною мірою являє собою управління розвитком, основними компонентами є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, встановлення відповідного лідерства. Будь-яку організацію можна представити як сукупність умінь, навичок, кваліфікацій і компетентності, які повинні бути спрямовані, насамперед, на розвиток організації. У зв'язку із цим змінюється й зміст управлінської діяльності: вона меншою мірою спрямована на адміністрування й більшою – на перетворення.

Сучасне розуміння стратегічного управління в підприємницьких структурах виходить із необхідності збереження максимальної гнучкості підприємства, тому що на ринку проявляється непередбачений характер конкуренції. Стратегічне управління розвитку підприємств передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління і т. ін. [1, с. 8-9].

Процес розробки стратегії управління будь-яким підприємством складається із трьох стадій: стратегічне планування, стратегічна організація і стратегічний контроль.

Стратегічне планування – це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі [1, с. 61].

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Інакше кажучи, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності підприємства до

умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей [9].

Основними завданнями стратегічного планування є: визначення цілей і напрямків діяльності фірми, визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності фірми, координація різних напрямків діяльності, оцінка сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку, створення умов для ефективного розподілу продукції фірми, визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій, оцінка маркетингової діяльності фірми [24, с. 30].

Як і будь-який процес, стратегічне планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, що забезпечують його ефективність.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі: взаємоузгодженість із загально фірмовим плануванням; базування на дослідженні маркетингового середовища; циклічність – МСП необхідно здійснювати як безперервний процес; гнучкість – можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища; багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії; повнота і комплексність; чіткість; економічність [21, с. 60].

Стратегічний план, що характеризує діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у тому, що якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на певну продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції. В основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення ринкової та

конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз.

Якщо довгострокові, середньострокові та короткострокові плани припускають планування обраних напрямків розвитку підприємства, то в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих – ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей [22, с. 119-120].

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного планування як елемента стратегічного управління й наведені визначення, будемо розуміти стратегічне планування малих підприємницьких структур у такий спосіб.

Стратегічне планування – це базова складова стратегічного управління, яка являє собою процес вибору цілей малого підприємства й шляхів їх досягнення, орієнтованих на потреби і запити споживачів, що забезпечує необхідні стратегічні зміни на підприємстві, адекватні змінам, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування будь-яких підприємств в підприємницькому секторі економіки стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану. Не менш важливою його складовою є також розробка заходів по реалізації стратегічного плану. Стратегічне планування – це логічна послідовність декількох етапів, що включають сукупність процедур. За своїм характером їх можна об'єднати у дві групи: стратегічний аналіз і стратегічне проектування [4, с. 48-49].

Цільова функція стратегічного планування починається із встановлення місії підприємства, що виражає філософію й зміст його існування.

Стратегічний аналіз або як його ще називають «портфельний аналіз» є основним елементом стратегічного планування. У літературі [5, с. 87]

відзначається, що портфельний аналіз виступає як інструмент стратегічного управління, за допомогою якого підприємець може виявити й оцінити свою діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові й перспективні її напрямки.

Аналіз навколишнього середовища є необхідним при здійсненні стратегічного аналізу, тому що його результатом є одержання інформації, на основі якої робляться оцінки щодо поточного положення підприємства на ринку. Аналіз навколишнього середовища припускає вивчення трьох її складових: зовнішнього середовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища організації – все це становить макросередовище компанії [2, с. 61].

Безпосереднє оточення, або ще макросередовище підприємства аналізується по наступних основних компонентах: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість, урядові організації, тощо.

1. Підприємство – це внутрішні підрозділи організації, такі, як керівництво фірми, фінансова служба, служба матеріально-технічного постачання, виробничі підрозділи, бухгалтерія. Керівництво фірми визначає загальні стратегічні установки та політику фірми. Служба матеріально-технічного постачання піклується про наявність достатньої кількості деталей і вузлів для виробництва. Виробничі підрозділи відповідають за випуск потрібної кількості продукції. Бухгалтерія контролює доходи та витрати підприємства [3, с. 34].

2. Постачальники – це підприємства, компанії чи індивідуальні підприємці, які забезпечують виробників необхідними ресурсами – сировиною, обладнанням, електрикою, паливом тощо.

Апарат управління повинен вирішувати, які ресурси виробляти самим і які купувати. При цьому слід враховувати якість і надійність поставки, гарантії, ціни, умови кредиту. Ефективність постачання підприємства залежить від того, наскільки успішно воно застосовує принципи маркетингу при встановленні

своїх взаємовідносин з постачальниками. Кожне підприємство повинне аналізувати діяльність своїх постачальників [5, с. 40].

3. Маркетингові посередники – це фірми, організації чи окремі особи, які забезпечують для компанії просування, розподіл і продаж товарів на ринку. До них належать агенти, брокери, оптові і роздрібні продавці, кредитні компанії, рекламні агентства [8, с. 54].

Підприємства, як правило, звертаються до послуг посередників, оскільки вони забезпечують послуги для покупців відносно дешевше, ніж це зробили б самі підприємства. Головним інтересом виробника є виробництво якомога більше своїх товарів у належному асортименті, хорошій якості. Інтерес покупця – купити товар у зручному для нього місці, у прийнятний час, в широкому асортименті.

4. Покупці. Для задоволення потреб споживачів у товарах та послугах і встановлюються господарські зв'язки з постачальниками і посередниками. Спеціалісти виділяють п'ять типів ринку покупців, а саме: споживчий; індустриальний; посередницький; урядовий; міжнародний. Кожна компанія, підприємство повинні визначити свої цільові ринки [7, с. 703].

5. Конкуренти – це невід'ємний елемент системи маркетингу. Вони впливають на вибір підприємством ринків, маркетингових посередників, постачальників, на формування асортименту товарів і на весь комплекс маркетингової діяльності.

6. Громадськість – постійний елемент мікрооточення підприємства. Це будь-яка досить чітко визначена група людей, яка виявляє реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або може справити на неї певний вплив.

Кожне підприємство має справу насамперед з такою категорією громадськості, інтереси якої співпадають з її інтересами. Фінансові кола впливають на можливість компанії отримувати кошти. Основні представники – банки, інвестиційні компанії, біржові маклери, власники акцій [10, с. 773].

Преса – це засоби масової та комерційної інформації. Газети, журнали, радіо- і телепередачі містять різні новини, статті з спеціальних питань, коментарі тощо. Привернення позитивної уваги преси до діяльності підприємства, фірми – одна з серйозних маркетингових проблем.

Урядові організації та законодавчі органи також впливають на основні складові маркетингових програм: характеристики товарів, упаковку, ціни, рекламні засоби. Останнім часом виявилась тенденція до посилення державного втручання в маркетингові рішення фірм [4, с. 101-102].

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри підприємства, їх потенціал, кваліфікація, інтереси й т. ін.; організація управління виробництвом, включаючи організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики й наукові дослідження й розробки; фінанси підприємства; маркетинг; організаційна культура [9].

Таким чином, стратегічне планування – це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі. Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Інакше кажучи, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища.

Особливістю розвитку стратегічного планування як базової складової стратегічного управління малими підприємницькими структурами в ринкових умовах є планування й розробка заходів, орієнтованих на потреби і запити споживачів, а також урахування стратегічних змін на підприємстві, які знаходяться у відповідності зі змінами зовнішнього середовища функціонування певної підприємницької структури.

Впровадження комплексної системи стратегічного планування на основі маркетингу, ефективна реалізація всіх елементів, що входять до складу її систем та підсистем, сприятимуть удосконаленню процесу стратегічного планування, формуванню ефективного стратегічного набору, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

РОЗДІЛ 2

Дослідження стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «GASTROFAMILY»

Мережа ресторанів має назву ТОВ «GASTROFAMILY». Зареєстроване дане підприємство під назвою ТОВ «Борисов та партнери».

Головний офіс підприємства знаходиться за адресою: вул. М. Грушевського, 28/2, Київ, 01021, Україна. Офіційний сайт ТОВ «GASTROFAMILY»: <https://borysov.com.ua> (рис. 1, додаток А).

Тип сервісу або продукту – ресторани.

Рік заснування компанії – 2008. Початок франчайзингової діяльності – 2016.

Кількість власних підприємств – 20. Кількість франчайзингових підприємств – 9. Розташування ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY» в Києві та Львові зображено в Додатку Б (рис. 2 та 3).

Кількість персоналу на підприємстві – 2000 осіб.

Кожен ресторан компанії має: розроблену концепцію, SWOT-аналіз, дизайн-проект, відповідно підібраний та навчений персонал, повністю розроблене меню, розроблені технологічні та калькуляційні карти, технологічно розроблена кухня і бар, розроблені сценарії обслуговування, складені списки технічного обладнання, побудована бізнес-модель закладу: штатний розклад, операційні витрати, фудкост тощо, маркетинг-стратегію, маркетинг-супровід, SMM та Брендбук тощо [27].

Дмитро Борисов, директор та засновник мережі ресторанів Дмитра Борисова, компанії, в якій налічується вже понад 30 закладів в Україні та за її межами. У 2009 р. він вирішив втілити свою давню мрію – збирати разом друзів, готувати для них і робити їх трохи щасливішими. Так він відкрив свій перший гастробар «Барсук», де сам готував і сам приймав замовлення. Борисов думав, що все буде затишно і камерно, як в кіно про маленькі італійські сімейні ресторанчики. Однак з першою ж чергою він зрозумів, що одним «Барсуком» справа не обмежиться. Були концепти, ідеї та, головне, люди, з якими та заради яких хотілося їх втілювати [8].

Станом на лютий 2020 року Сім'я ресторанів Дмитра Борисова нараховує близько півсотні закладів у 13 містах України та Польщі [8].

Кожен із закладів – самобутній: це і демократичний гастрономічний ресторан «Барсук», і мистецько-гастрономічний простір «Остання Барикада», що об'єднує ресторан сучасної української кухні, перший 100% український бар, музей новітньої історії та майданчик для мистецьких подій, азіатський стейк-хаус «Охота на Ovets», одеський ресторан та інтелігентний пивбар «Любчик» (на Воздвиженці та Бессарабці), рибний ресторан «РИБА LOVE», краб-хаус та сіфуд-бар Crab's Burger, ресторан нової української кухні «Канапа», стейк-хаус «Ватра», київський ресторан «Chicken Kyiv», необістро на Андріївському «Канапка-бар», «Philadelphia Roll&Bowl», 1€ бари «Білий Налив» (вже у 15 містах), «Dogz&Burgerz» (на Майдані Незалежності й провулку Євгена Гуцала, а ще у Дніпрі), «БПШ», «Mushlya» (демократичний

seafood bar) та моноформат пінци, моцарели та просекко «Pinzarella». А ще – дитячий креативний простір «BabyRock» [32].

Для всіх закладів універсальними є базові цінності – гастрономічний та екологічний підходи. Тут готують «з-під ножа», максимально використовуючи можливості локальних і сезонних продуктів, а шефи й персонал – це експерти і фанати своєї справи.

Екологічний підхід також в усьому – у використанні натуральності продуктів, дизайні інтер'єрів, зарядках для електромобілів, так і у ставленні до роботи й життя, до гостей та, звісно, до власної команди [32].

Внутрішнє середовище мережі ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY» – це сукупність всіх внутрішніх факторів всього підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Зовнішня ефективність стратегії ТОВ «GASTROFAMILY» визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка даного підприємства на ринку. Зовнішня ефективність компанії виражається через показники досягнення цілей: зростання виручки, чисельності клієнтів, збільшення прибутку тощо. Все це залежить від виробництва, бухгалтерії, керівництва, робітників, матеріального постачання, технічного постачання тощо.

Мікросередовище маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» – це область діяльності постійно мінливих сил і чинників, що мають переважно оперативний характер. Мікросередовище компанії – це ті елементи в оточенні фірми, які контролювані нею і які вона може вибрати за певних умов [26].

До мікросередовища маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» відносяться: фірма та підрозділи її управління; постачальники, тобто особи та організації, що продають товари фірмі; маркетингові посередники, тобто особи й організації, які допомагають фірмі купувати і продавати товари; клієнти, тобто покупець або замовник товару; конкуренти, тобто особи та організації, які вступили в боротьбу за право придбати товар за найбільш вигідною ціною; громадськість.

Аналіз мікросередовища ТОВ «GASTROFAMILY» пов'язаний з кон'юнктурними процесами маркетингу. Крім забезпечення виробництва товарів, привабливих з точки зору цільових ринків, успіх управління маркетингом залежить також і від визначальних її чинників, тобто дій посередників, конкурентів і різних контактних аудиторій, що входять в мікросередовище.

В Україні досить багато мережевих ресторанів. Практично у будь-якому великому торговому центрі є фуд-корт, де представлено 5-10 міні-ресторанів. Але ресторани ТОВ «GASTROFAMILY» це не невеликі кафе, а велика мережа ресторанів різного типу, розпочинаючи від фаст-фудів до ресторанів елітного класу. Тому не дивно, що конкурентів у мережі не так багато.

Основними та найвідомішими конкурентами ТОВ «GASTROFAMILY» в Україні є:

1. «Пузата хата» – це мережа ресторанів національної кухні швидкого обслуговування. Більшість закладів мають дизайн з національним відтінком.

Обід на одного: \$3-4. Кількість закладів в Україні – 32.

2. Піцерія «Челентано». Найбільша мережа ресторанів в Україні, де переважає італійська кухня. Всі заклади мають однотипний дизайн і відрізняються лише картинками та дрібними елементами.

3. «McDonald's» – друга за рейтингом та популярністю найбільша в світі мережа швидкого харчування.

Обід на одного: \$3-4. Кількість закладів – більше 3 000 у світі.

4. «Печена картопля» – це альтернативний фаст-фуд. Основна страва – запечена у фользі картоплина з різноманітними наповнювачами. Додатково пропонують великі сендвічі, десерти та деякі інші страви.

Обід на одного: \$4-5. Кількість закладів в Україні: 15.

5. «Дрова» – мережа ресторанів національної кухні швидкого обслуговування, по типу «Пузатої хати». Особливість – у ресторанах

проводяться тижні кухні різних країн. Наприклад, уже були тижні польської, чеської, скандинавської та навіть італійської кухні.

Обід на одного: \$3-4. Кількість: 8 у Києві.

6. «Картопляна хата» - Мережа ресторанів швидкого харчування переважно з мексиканською кухнею. Належить до мережі «Егоїсти», куди входить і піцерія «Челентано».

Обід на одного: \$6-7. Кількість закладів: 23.

7. «Швидко». Позиціонує себе як мережу швидкого харчування з національною кухнею, але по асортименту, та й за якістю, значно програє іншим закладам.

Обід на одного: \$5-6. Кількість: 8 у Києві.

8. «McFoxu» – найдешевший мережевий фаст-фуд. За асортиментом практично повна копія «McDonalds», тільки тут більше страв з курятини.

Обід на одного: \$3-4. Кількість: 9 у Києві.

9. «Єврохата» – мережа ресторанів національної кухні швидкого обслуговування.

Обід на одного: \$5-6. Кількість закладів в Україні – 20.

10. «Два гуся» – ресторан швидкого харчування без прив'язки до будь-якої кухні.

Обід на одного: \$5-6. Кількість закладів – 16.

11. «Містер Снек» – до 2017 року єдиний в Україні мережевий сендвіч-бар.

Обід на одного: \$4-5 Кількість закладів в Україні: 8.

У підсумку ми можемо сказати, що конкурентне середовище ТОВ «GASTROFAMILY» дуже велике. Кожна мережа налічує від 8 і більше закладів по всій Україні. Це говорить про їх конкурентоспроможність. Провідна діяльність кожного, включаючи і ТОВ «GASTROFAMILY» спрямована на надання якісних послуг у харчовій індустрії населення, але при цьому цінова політика залишається доступною для всіх категорій населення. Середній чек

провідних мереж ресторанів України становить 150 грн. на одну людину. І це дуже приваблива та доступна ціна.

Постачальники – це одна з основ будь-якого бізнесу, тому до їх вибору потрібно підходити дуже серйозно. Саме від якості продуктів буде залежати якість страв.

У ТОВ «GASTROFAMILY» існує п'ять пріоритетних постачальників. Це великі компанії, з якими ТОВ «GASTROFAMILY» вже давно співпрацює по основних групах товарів. У той же час є багато дрібних, з якими компанія налагодили надійне співробітництво. Основних постачальників ТОВ «GASTROFAMILY» перераховано в таблиці 1 (Додаток В).

У «Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова» при виборі постачальників використовується «ABC» підхід:

А – це пріоритетний постачальник, який підходить за всіма критеріями. Їх всього 5.

В – запасний, але теж пріоритетний постачальник.

С – це також запасний постачальник, у якого обмежений набір продуктів або послуг. Він підключається в роботу, коли постачальники А і В не можуть виконати свої обов'язки.

Основні критерії які висуває ТОВ «GASTROFAMILY» для постачальників:

1. Комплексний підхід. Неправильно, коли доставкою продуктів в заклад будуть займатися безліч «маленьких» постачальників, які сильні в своїй вузьконаправленій сфері;
2. Можливість регулярної доставки, навіть у вихідні;
3. Низьке коливання цін в різні сезони.

Доставка товарів ТОВ «GASTROFAMILY» ділиться на групи:

- фреш-група доставляється щодня (овочі, фрукти, зелень, молочна продукція і т. д.);
- інші товари завозяться раз в тиждень (наприклад, мармурова яловичина);

- товари тривалого зберігання - раз на місяць (бакалія, продукти з великим терміном зберігання).

Макросередовище маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» – сукупність зовнішніх факторів, що впливають на ресторани і всі складові мікросередовища, не підвладні прямому управлінню з боку підприємства.

Основні фактори макросередовища, що визначаються ТОВ «GASTROFAMILY»:

- соціально-демографічні фактори – чисельність і вік населення, склад сімей, міграційні процеси, динаміка зміни освітнього та матеріального рівня;
- економічні чинники – співвідношення попиту і пропозиції, доходів і цін на товари, що склалася кон'юнктура;
- науково-технічні фактори – фундаментальні зміни в житті людей, виробництві матеріальних благ, навколишній природі;
- політико-правові чинники – законодавчі акти, роль державних органів і громадських інститутів в економічному житті суспільства, створення умов для розвитку ринково-конкурентної сфери діяльності і «правила гри» для суб'єктів ринку;
- соціально-культурні фактори – система життєвих цінностей, формує поведінку споживачів, ставлення людей один до одного, суспільства, природи. Складаються традиції, звичаї, стереотипи справляють істотний вплив на споживання в рамках даної території, але вони можуть бути зовсім іншими в іншому місці [32].

Чисельність населення в місті Києві по районах на 1 жовтня 2020 року та середня чисельність у січні–вересні 2020 року представлено в таблиці 2 (Додаток Г).

Найвищий середньомісячний дохід на одну працюючу особу в місті Києві в період 2017-2020-х років зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Доходи населення	017	018	019	2020 1 квартал
Навний середньомісячний дохід (НСД) на одну особу, грн	939	870	627	5 352

Населення стало активніше відвідувати заклади громадського харчування, але поки кількість людей, які взагалі мають звичку харчуватися не вдома, дуже мала – десь 4–5%. Для того щоб даний показник змінився, потрібен час, вищий рівень життя та взагалі інший тип організації побуту. І навіть з цих 5% далеко не всі обирають місце для вечері за рівнем кухні чи талантом шеф-кухаря. Часто споживачі просто ходять на постійну «локацію», яка їм найбільш зручна: близько до дому, улюблене місце, низькі ціни тощо. Максимум 1–2% гостей справді добре знається на їжі та напоях. Вони приходять до закладів ТОВ «GASTROFAMILY», щоби пережити цікавий гастрономічний досвід. Але кількість таких гостей також поступово зростає.

Ресторани ТОВ «GASTROFAMILY» дуже популярними і користуються попитом не тільки в Києві, а й в інших містах України, адже висока якість сервісу, розмаїття страв та ціни є приємними для різного контингенту населення. Чек на одну людину може складати як 30 грн так і більше 1000, все залежить від рівня закладу який відвідують споживачі.

2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY»

Організаційно-управлінська схема ТОВ «GASTROFAMILY» (рис. 4, додаток Д), побудована за принципом децентралізованої системи управління. Особливостями управління ресторанами мережі ТОВ «GASTROFAMILY» є:

1. Моніторинг територіально розподілених підрозділів. ТОВ «GASTROFAMILY» не має центрального офісу, що управляє, контролює діяльність ресторанів на місцях, в різних куточках України проте сам власник, а

саме – Дмитро Борисов, його дружина – Олена та представники маркетингового відділу стежать за роботою кожного ресторану ТОВ «GASTROFAMILY».

2. Централізована робота ТОВ «GASTROFAMILY» з постачальниками. Робота з постачальниками здійснюється в рамках єдиного договору, що дозволяє добитися вигідних цін і уникнути бюрократії на місцях.

3. Аналіз ефективності меню. Внаслідок того, що кожна позиція меню вимагає наявності на складі певних інгредієнтів, в мережі обсяг втрат від наявності в меню не затребуваних позицій не зростає з відкриттям кожного нового ресторану. В кожному ресторані ТОВ «GASTROFAMILY» ефективність меню і окремих позицій в них добре продумані та прораховані. Кожен заклад ТОВ «GASTROFAMILY» має свою спеціалізацію: риба, устриці, бар-паб, домашня кухня, українська кухня тощо.

4. Відкриття нових ресторанів за налагодженою схемою в короткі терміни. Хоча кожен заклад ТОВ «GASTROFAMILY» є по суті унікальним проте з отриманням франчайзингу та виходом на Європейський ринок, а саме створення та відкриття нових ресторанів у Польщі, Іспанії, Німеччині.

Основний посадовий обов'язок менеджера з маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» полягає в управлінні сприйняття цінності та унікальності ресторанів та продукції компанії. Адже сприйняття цінності ТОВ «GASTROFAMILY» безпосередньо впливає на можливість отримувати високу норму прибутку закладами ресторанів, і саме це є найпростішим працюючим індикатором для оцінки ефективності відділу маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY».

Підвищення споживчої цінності продукту є головною метою і пріоритетом менеджера в маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY». Саме з цього завдання повинна починатися робота будь-якого фахівця ТОВ «GASTROFAMILY». Висока цінність товару підвищує вигідність обміну з покупцем, в результаті якого покупець задовольняє свою потребу, а компанія отримує максимальний дохід і прибуток.

Проте ТОВ «GASTROFAMILY» відзначає феномен українського ресторанного бізнесу, в тому що гості таким чином видресировали рестораторів,. Ресторани тепер, останні років 5-10, в Києві, у Львові, в Одесі, в Харкові, в Дніпрі, практично скрізь в Україні – це вже рівень Лондона, Нью-Йорка і як мінімум Берліна. Але із середнім чеком в 300 грн, тому що купівельна спроможність мешканців та туристів Українських міст не змінюється. Якщо раніше могли при курсі 8 [гривень за долар] витратити 300 грн на похід в ресторан, так і зараз, при курсі 30, все одно витрачаєте 300 грн, тому середній чек - 10 євро. Те, що в Європі коштує 50 або 100 євро, у нас - 10.

На практиці ТОВ «GASTROFAMILY» виділяє 8 ключових завдань менеджера з маркетингу, виконуючи які фахівці зрушують продажі компанії в позитивну сторону і збільшують успіх бренду «GASTROFAMILY» на ринку.

Посадовим обов'язками маркетолога ТОВ «GASTROFAMILY» є: вивчення ринку та ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів, вибір цільового ринку, розробка конкурентної переваги, затвердження стратегії розвитку товару, тактичне управління товаром компанії, управління відносинами з клієнтами, контроль і аналіз результатів робіт.

Маркетинг ТОВ «GASTROFAMILY» – це, перш за все, 4P, а саме: продукт (product), ціна (price), місце (place) і просування (promotion). Це класичний інструмент, але він актуальний досі.

Більшість плутає маркетинг з просуванням, точніше – зводить його виключно до просування і рекламних бюджетів. Проте це не стосується ТОВ «GASTROFAMILY». Адже, насправді ж потрібно зробити, перш за все, смачний продукт, у смачному місці і за смачною ціною, яку люди готові за нього заплатити. І тільки одна P – це просування, коли ти повинен донести цю інформацію людям. Наприклад, клієнт, що йде в «Полювання на овець» на кращу овечу спинку на прекрасну Воздвиженці, вона коштує 300 гривень, а не 1000, і ти прочитала про це на сторінці в Facebook у власника Борисова. Тільки так і тільки в комплексі можна зробити «смачний» маркетинг. Але, так, це непросто.

Якщо говорити більш глобально, то в основі маркетингу – повинен бути лідер ТОВ «GASTROFAMILY», тобто власник бізнесу. Він повинен чітко розуміти, чого він хоче. Якщо цього немає, то ніхто за нього нічого не придумає і не зробить якісно. Всі проривні та ефективні бізнес-історії - тільки якщо це народжується в голові у власника, він - двигун всього.

Ресторатор Дмитро Борисов надає п'ять порад, якими користується ТОВ «GASTROFAMILY» в маркетинговій діяльності для того, щоб повернути гостей у ресторани.

Одним з головних кроків Борисов вважає створення «цінності», яка відповідатиме очікуванням гостя ТОВ «GASTROFAMILY». Також ресторатор радить ставити в центр людину і відбудовувати плани на місяць, тиждень і даже день.

Є один єдиний «прийом» ТОВ «GASTROFAMILY», а саме: створювати цінність з кожного клієнта.

Люди приходять в ресторан по тисячі різних причин, з різними очікуваннями. І якщо ТОВ «GASTROFAMILY» зможе потрапити і перевершити дані очікування, то в результаті отримує лояльного гостя. Після карантину маркетингова служба ТОВ «GASTROFAMILY» бачить сильну поляризацію: люди з високим рівнем доходу шукають нових вражень в ресторанах. Вони приходять не просто смачно поїсти, вони проходять, щоб здивуватися, випробувати вау-емоції. У цьому сегменті не працює цінова конкуренція, але працюють деталі - на рівні вивірених подач і вау-сервісу. Саме на цьому заснована маркетингова стратегія ресторану «Oxota na Ovets».

Але потрібно розуміти, що аудиторія формату «fine dining» – дуже вузька. По суті, це сегмент, в якому кілька десятків місць бореться за увагу пари тисяч людей. А є аудиторія в кілька мільйонів чоловік. І для них комфортна сума, яку вони готові витратити на обід або на вечерю, становить близько 100 гривень. Саме в ній і працює маркетингова система ТОВ «GASTROFAMILY», розвиваючи свої «smart casual» бренди.

Всі чек-листи і операційні стандарти ТОВ «GASTROFAMILY» спрямовані не на виробничий процес, що не виконуються для галочки. Кожна дія кожного учасника команди ТОВ «GASTROFAMILY» спрямована на вирішення певного завдання гостя.

Прорахуйте бізнес-модель і адекватно оцінюйте результати. Зараз особливо важливо планувати і орієнтувати всю команду на досягнення результату.

ТОВ «GASTROFAMILY» майже не витрачайте гроші на рекламу, адже вона інвестує в створення продукту і забезпечення сервісу кожного ресторану. Замість того щоб вкладати в черговий дорогий проморолик спеціалісти з маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» створюють вау-пропозиція. Наприклад, подають пів-лобстера або качку по-пекінськи за 198 гривень, як роблять на «Gastrofamily Food Market». Якщо пропозиція досить «вау», то вистачить знятого на телефон поста з бюджетом в 5 доларів, щоб отримати аудиторію.

Концепція маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» – це керування маркетингом, яка передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків України і ефективного порівняно з компаніями-конкурентами задоволення споживачів.

Існує п'ять концепцій маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY», кожна з яких відповідає певному етапу компанії:

- 1) Вдосконалення виробництва (надання пріоритету виробництву).

Концепція вдосконалення виробництва ТОВ «GASTROFAMILY» полягає в тому, що кожен продукт та надана послуга можуть бути доступними для будь-якого споживача, якщо підвищується ефективність виробництва. В основі даної концепції ТОВ «GASTROFAMILY» лежить необхідність постійного вдосконалення технології та організації виробництва, збільшення обсягів і зниження витрат виробництва. Вся увага зосереджена на внутрішніх можливостях ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY», для того щоб зробити товар доступнішим.

2) Концепція вдосконалення будь-якого товару ТОВ «GASTROFAMILY» виходить з того, що споживач віддає перевагу стравам, формату, якостям, властивостям і характеристикам які постійно поліпшуються, а отже, компанія ТОВ «GASTROFAMILY» докладася всіх зусиль для вдосконалення своєї продукції.

3) Інтенсифікації зусиль збуту – пріоритет продажу. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль ТОВ «GASTROFAMILY» заснована на тому, що споживачі не відвідуватимуть ресторани, якщо не вжити спеціальних заходів.

4) Традиційна концепція маркетингу ТОВ «GASTROFAMILY» – пріоритет потребам споживачів. Виходить з того, що компанія повинна визначити потреби, запити й інтереси цільових ринків, а потім забезпечити вищу споживчу цінність ефективнішими порівняно з конкурентами способами, котрі підтримують або поліпшують добробут і клієнта, і всього суспільства загалом.

5) Використання ТОВ «GASTROFAMILY» концепції цілісного маркетингу, яка заснована на плануванні, розробці та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти і взаємозалежності [26].

SWOT-аналіз ТОВ «GASTROFAMILY» (табл. 2.2) – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «GASTROFAMILY»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Можливості для завоювання значної кількості споживачів	Конкуренти
2. Збут	Розширення асортименту, постійні постачальники, залучення інвесторів	Мало асортименту та мало постачальників. Відстороненість

3. Попит	Завоювання ринку	Постійна зміна споживчого попиту
4. Економічні фактори	Наслідок збільшення грошових потоків	Підвищення рівня цін і підвищення податку
5. Науково-технічні	Удосконалення технологій і за рахунок цього зменшення витрат на виробництво	Змінна обладнання
6. Демографічні	Збільшення клієнтів за рахунок впровадження нового продукту	Збільшення населення які не користуються послугами ресторанів
8. Соціально-культурні	Перетворення ресторанів в соціокультурне явище	Мало постійних клієнтів

Сильні сторони ресторану ТОВ «GASTROFAMILY»: велика кількість ресторанів, що знаходяться в різних областях України та за кордоном, а саме – більше 50; високий рівень кваліфікації працівників, адже менеджери з персоналу ТОВ «GASTROFAMILY» виділяють багато часу та сил по найму та навчанню персоналу. Це спричинено – великою плінністю кадрів, а саме: кухарів, офіціантів, барменів тощо; смачна їжа; високий рівень якості продукції порівняно з іноземною; доступні ціни на продукцію, адже середній чек може варіювати від 50 і більше, все залежить від формату закладу та цінової політики певного ресторану.

Можливості «GASTROFAMILY»: значний інтерес інвесторів до компанії та галузі в цілому, проте ТОВ «GASTROFAMILY» не зацікавлені у веденні спільного бізнесу. Можливі загрози для «GASTROFAMILY»: збільшення рівня конкуренції в галузі, адже в Україні постійно відкриваються все нові заклади харчування, навіть в умовах пандемії; інфляційний ризик.

Саме SWOT-аналіз ТОВ «GASTROFAMILY» дозволяє нам вивчити існуючі на ринку можливості й зважити можливості компанії з їхнього використання. Також при цьому вивчаються загрози, здатні підірвати позиції підприємства. Сильні і слабкі сторони розглядаються з позиції покупців, що підводить реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає підприємству дістати максимум користі з наявних у неї можливостей. SWOT-аналіз дозволяє визначити, які кроки можуть бути зроблені для подальшого

розвитку «GASTROFAMILY», а також які проблеми необхідно вирішити [19, с. 111].

ТОВ «GASTROFAMILY» у 2020 році придбав франшизу та відкрив у місті Києві власний food market. Основні принципи маркетингової стратегії франчайзі ТОВ «GASTROFAMILY» прописані у розділі франчайзингового пакету, який так і називається – «Маркетинг».

Існують схеми, в якій франчайзер повністю керує маркетингом. Так, у ТОВ «GASTROFAMILY» всі маркетингові активності проводяться централізовано. Проте франчайзі беруть участь у формуванні маркетингового плану і отримують активності на День міста чи річницю відкриття закладу.

Маркетингова компанія франчайзі зазвичай починається за декілька тижнів до відкриття і може тривати до шести місяців після відкриття.

Маркетингова стратегія франчайзі ТОВ «GASTROFAMILY» будується на таких засадах, а саме вони повинні: знати свою цільову аудиторію та бути активним учасником місцевих спільнот; виступати та реалізовувати різноманітні активності та ініціативи; просувати бренд через місцеві ЗМІ, розсилки, тощо; формувати товариство лояльних клієнтів.

Універсальне правило маркетингу франчайзингової мережі ТОВ «GASTROFAMILY» – всі учасники мають транслювати одне й те саме повідомлення, тому що маркетинг – не тільки про вивіску й логотип, але й про спільне просування на ринку.

Отже, концепція маркетингу «GASTROFAMILY» – це керування маркетингом, яка передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків і ефективного порівняно з компаніями-конкурентами задоволення споживача.

РОЗДІЛ 3

Пропозиції щодо удосконалення стратегічного планування ТОВ «GASTROFAMILY»

3.1. Шляхи удосконалення стратегічного маркетингового планування ТОВ «GASTROFAMILY»

Діяльність ТОВ «GASTROFAMILY» за весь період існування, можна охарактеризувати як ефективне – здійснює ефективну, рентабельну діяльність.

Дослідження зовнішнього середовища «GASTROFAMILY» здійснювалось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність всіх ресторанів. Досліджуване підприємство займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту продукції, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з

урахуванням певної норми прибутку. Необхідно встановити рекламу, де знаходиться підприємство на транспортних шляхах, описати часи роботи, а також ціни і асортимент продукції, що пропонує «GASTROFAMILY».

Негативні тенденції в організації діяльності ТОВ «GASTROFAMILY», можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробити нову обґрунтовану стратегію розвитку «GASTROFAMILY» з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність. Для діяльності ТОВ «GASTROFAMILY» пропонуємо обрати стратегію диференціації.

Ключем до успіху при проведенні диференціації повинна являтися унікальність ТОВ «GASTROFAMILY», яка буде цінитися споживачами продукції ресторанів. Якщо споживачі бажають платити за ці унікальні особливості велику ціну, то надбавка в ціні призведе до підвищення доходів ресторану. Центральним в цій стратегії є визначення потреб споживачів. Необхідно знати, що цінують споживачі, і відповідно виготовляти продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування. Якщо якість буде дотримана, можна назначати їй відповідну ціну, яку споживач буде платити задля отримання послуг.

Якщо стратегія диференціації буде проводитись успішно, то це призведе до зменшення гострої конкуренції, яка є проблемою ресторанів «GASTROFAMILY». Якщо ресторан доб'ється успіху, то визначена група споживачів на даному сегменті ринку не буде розглядати продукцію і послуги інших закладів ресторанних господарств. Якщо, наприклад, постачальники ТОВ «GASTROFAMILY» піднімуть ціни на сировину і, як наслідок, ресторани будуть змушені підняти ціну на продукцію, то споживачі скоріш за все приймуть підвищення цін аби отримувати якість продукції і послуг, до яких вони звикли.

2. Обґрунтування рекламної діяльності ТОВ «GASTROFAMILY» та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Провівши аналіз діяльності ТОВ «GASTROFAMILY» було виявлено, що однією з важливих проблем закладів є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі рекламуючи його тільки в соціальних мережах Facebook та Instagram, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. ТОВ «GASTROFAMILY» може виділити кошти на впровадження реклами закладу по телебаченню, радіо, встановлення бігбордів, що неодмінно призведе до збільшення попиту на пропоновані послуги. Обов'язково слід вказати години роботи закладів та зробити акцент на унікальності і вишуканості страв, високоякісному обслуговування. Відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора ресторану.

Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування клієнтів ТОВ «GASTROFAMILY», що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

3. Збільшення кількості додаткових послуг ТОВ «GASTROFAMILY», а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; надання телефонного і зв'язку; проведення концертів, відео- програм; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, в офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс тощо. Впровадження таких додаткових послуг є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

Для збільшення прибутку і рентабельності ТОВ «GASTROFAMILY» можна організувати:

А) збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за

умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок:

Б) проведення святкових заходів;

В) пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини, яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції [10, с. 54].

Отже, для збільшення ефективності діяльності ТОВ «GASTROFAMILY» та для відновлення його рентабельності запропоновані наступні напрями: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню; збільшення додаткових послуг закладу; застосування стратегії диференціації; мінімізація витрат; проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами; розробка рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладів, що зробить діяльність ресторанів «GASTROFAMILY» більш рентабельною.

Всі ресторани ТОВ «GASTROFAMILY» дуже високого рівня, проте якщо вести мову про персонал то він є некваліфікованим, адже у людей немає свідомого вибору професій у жодному ресторанному сегменті. Ні кухарі не йдуть свідомо навчатися на кухарів, ні офіціанти чи адміністратори й бармени. Молодь вважає, що дані професії – не престижно. Всі кухарі, які працюють у ресторанах в Україні, в тому числі і закладах ТОВ «GASTROFAMILY», прийшли працювати за волею обставин. Цю професію вони свідомо не обирали. Так сталося. Вони соромляться сказати своїм друзям, що вони працюють кухарем, барменом чи офіціантом. Не соромляться хіба студенти, для яких це проміжний етап в житті. Їм це цікаво не як професія, а як підробіток. Проте

ТОВ «GASTROFAMILY» розуміючи це все ж таки інвестує мільйони і працює з такими людьми, яким це нецікаво адже вона змушена.

ТОВ «GASTROFAMILY» як і інші заклади змушена брати на роботу таких людей, адже інших немає. Власник ТОВ «GASTROFAMILY» – Дмитро Борисов каже: *«Спілкувався з ними. Навіть на юристів вони йдуть не свідомо, а бо мама сказала, бо хабарі заплатили. Запитую: «Скільки ти будеш отримувати юристом? 300 доларів? А тут сто доларів на день ти можеш отримати чайових». Не йдуть. Бо є психологічне упередження. І це теж совок, на жаль. Нормальна інтелектуально розвинена людина у нас чомусь не може розглядати це як професію. Бо кухар в її уявленні – це все одно що сантехнік чи дворник. А у світі кухар навчається 15 років, щоб стати шефом, а літні офіціанти 40 років свідомо працюють на цій роботі, люблять це, стають гастрономічними експертами. Там це професія, у нас – ні. Феномен».*

Саме тому Дмитро Борисов поставив ще одну амбіційну мету – виростити нове покоління професіоналів ресторанного бізнесу. Саме її виконує корпоративний університет «Borysov Academy» / «Metro Academy», якому вже майже рік. Головне для Діми – це усвідомлений вибір професії та бажання розвиватися в ній.

В осінній період «Borysov Academy» / «Metro Academy» увійшла з новими курсами: від інтенсиву для бариста і сушистів до стратегічних курсів по HR, юридичним аспектам або маркетингу, а саме:

1. «Маркетинг як у Борисова». Такий запит приходиться в команду все частіше, і маркетинг-відділ вирішив, що пора розкрити всі карти. Тотальна маркетинг-стратегія і точки контакту, робота зі ЗМІ і спецпроекти, які змінюють уявлення про їжу. Чорний пояс по роботі з негативом, мобільна фотографія як мистецтво, соцмережі на сторожі контакту і трохи Food porn для різноманітності.

2. «Ефективна HR-система в ресторані».

Від органіграми – до штатного розпису. Від стратегії мотивації – до HR-бренду. Побудова системи з нуля, документообіг та профілі посад,

корпоративна культура і комфортний досвід, вирощування «зірок» і мистецтво їх звільнення. Системний практичний курс від HR, керуючих ресурсами в команді в 2500 чоловік.

3. «Ефективна HR-система в ресторані».

Історія і теорія міцних напоїв, структура коктейлю і домашній бар «без мами, тата і кредитів». Дегустація напоїв, барний інвентар. Майстер-класи з приготування класичних коктейлів і закусок до них. Цілий день корисних знань і відмінного алкоголю.

4. «Як відкрити і ефективно управляти кафе / баром / рестораном»

Флагманський дводенний курс від Дмитра і Олени Борисових і ТОП-менеджерів ТОВ «GASTROFAMILY». Ідея закладу, бюджетування, бізнес-модель, менеджмент і управління командою, створення продає меню і маркетинг-стратегії. І все це – з вином, кулінарними майстер-класами, особистими консультаціями і вечерею.

5. «Основи адміністрування та сервісу в ресторанному бізнесі».

Гостинність як система, стандарти сервісу, натхнення команди, злагоджена робота залу і кухні, керування посадкою і комунікація з гостями. Практичний курс від Галини Щербатюк, керуючої рестораном-саломом «Канапа» і Радомира Щербакова.

6. «Курси з приготування суші та ролів».

Суші як мистецтво. Приготування їжі як медитація. Старовинні техніки нарізання риби і східний мінімалізм як естетична практика. Nikkei – гастрономічна культура між Японією і Перу. Нігірі-суші і ролі «Філадельфія», сашімі з тунця і кращі еногастрономічного поєднання. Так, цього можна навчитися за один день, якщо це майстер-клас шеф-кухаря «RONIN» Владислава Пяка.

7. «Бариста. Все про каву».

Насичений триденний курс для тих, хто обожає каву і мріє відкрити свою кав'ярню. Географія і види кавових зерен, обсмажування і зберігання. Вибір, установка і приборкання кави-машини. Вплив води, молока і алкоголю

на смак кави. Класика і альтернатива. Бізнес-модель, розробка меню і правила гостинності.

Саме ці та багато інших курсів допомагають не тільки персоналу ТОВ «GASTROFAMILY» підвищити свою кваліфікацію, а й звичайним відвідувачам. Адже на проходження курсів може записатися кожний бажаючий.

Отже, ми можемо сказати, що для будь-якого підприємства ресторанного господарства, в тому числі і ТОВ «GASTROFAMILY», що функціонує в умовах ринку, головною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. В залежності від внутрішніх резервів закладу та кон'юнктури зовнішніх умов функціонування, дана проблема вирішується різними підприємствами ресторанного господарства по різному, але в основі лежить створення та реалізація стратегії диференціації задля досягнення конкурентних переваг.

Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами розглядалися нами в розділі третьому даної курсової роботи. Проаналізувавши діяльність підприємства, ми визначили, що для збільшення ефективності його діяльності та для відновлення рентабельності ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY» доцільно буде запропонувати наступні напрями: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню закладу, розробка рекламної компанії; збільшення додаткових послуг закладу, мінімізація витрат, проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами.

Плануємо, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY», забезпечать стабільний дохід і знизять до мінімуму ризик банкрутства.

3.2. Маркетингові інноваційні заходи в умовах карантину

Ресторанний бізнес одним з перших постраждав від пандемії і від обмежувальних заходів, які були спрямовані на боротьбу з нею. По всьому світу ресторатори заявляють про те, що вони знаходяться або «в тимчасовому анабіозі», або на межі банкрутства.

Маркетологи не поспішають робити прогнози адже поки що рано. Занадто багато змінних потрібно врахувати: як довго буде тривати карантин, який буде купівельна спроможність людей після цієї вимушеної паузи, якими взагалі будуть моделі споживання. Поки всі можуть робити тільки припущення, в тому ТОВ «GASTROFAMILY».

Головна мета кожного підприємства під час пандемії – не отримати прибуток в поточних умовах, а хоча б «вижити».

Всі заклади громадського харчування, бари, кафе, ресторани, в тому числі і ТОВ «GASTROFAMILY» повернулися на стадію так званого «стартапа» і мають якість існувати в даній ситуації. Йдеться про глобальну економічну кризу,

За прогнозами власника ТОВ «GASTROFAMILY», на відновлення піде від півроку до декількох років. Зрештою, все буде добре. Але вже зовсім повному. ТОВ «GASTROFAMILY» прекрасно розуміло, що частина українських ресторанів, які пішли на карантин, вже ніколи не відкриються. Зміняться ланцюга поставок і моделі споживання.

Плюсом карантину – як і у будь-якої кризи для ТОВ «GASTROFAMILY» - є стрес-тест для всіх. Проте результатом стане оптимізація багатьох процесів в діяльності ТОВ «GASTROFAMILY».

Хоча ТОВ «GASTROFAMILY» було готове до серйозної оптимізації та диверсифікації. Адже маркетинговими групами було підготовлено кілька сценаріїв розвитку подій, проте на даний момент велика частина ресторанів повністю зупинила свою роботу.

Заклади ТОВ «GASTROFAMILY» намагалися це зробити оптимальним способом: з урахуванням перерозподілу продуктів (частина – на діючі ресторани, частина передали благодійним фондам).

Для франчайзі на період карантину ТОВ «GASTROFAMILY» скасували роялті. HR-департамент ТОВ «GASTROFAMILY» активно співпрацює з HR-департаментами супермаркетів, щоб тимчасово працевлаштувати частину команди, паралельно ведуться переговори з орендодавцями, партнерами і так далі.

Взяти і зупинити роботу 50 ресторанів в Україні та ресторану у Варшаві – це досить трудомістка задача. Але ТОВ «GASTROFAMILY» з цим ми впорався, і зараз переходить до другого етапу, а саме – висунення нових гіпотез і створення нових продуктів для ринку.

Заклади ТОВ «GASTROFAMILY» запустили власну службу доставки «Philadelphia roll & bowl», також цілодобово працює доставка з ресторану «Борсук» і «Mushlya Cafe». Kanapa Restauracja у Варшаві працює з партнерськими сервісами доставки.

Проте пріоритетне завдання ТОВ «GASTROFAMILY» зараз – повноцінний сервіс доставки від всіх «smart casual» форматів і доставка продуктових наборів в форматах «ready to cook» і «ready to eat».

У кризові часи ТОВ «GASTROFAMILY» завжди повертається до «базових налаштувань» – цінностям і місії. Весь ресторанний бізнес в непростій ситуації. ТОВ «GASTROFAMILY» прийняло рішення в умовах тотальної невизначеності, продовжувати працювати, тому що нескінченно любить це – готувати їжу і так робити людей трохи щасливішими.

Сьогодні і завтра – в форматі «takeaway» і на доставку.

З першого дня пандемії ТОВ «GASTROFAMILY» працювало на доставку. Кур'єри привозять їжу з усіх ресторанів по місту з фіксованою вартістю доставки: 50 гривень. Намагаючись встигнути максимум за 59 хвилин, хоча спочатку планувалось неможливе 39 хв. Якщо кур'єр запізнюється хоча б на 5 хвилин, ТОВ «GASTROFAMILY» робить роботу над помилками, а вам даємо 50 гривень на наступне замовлення.

Кожні вихідні, до будь-якого замовлення від 199 гривень ТОВ «GASTROFAMILY» дарує пляшку сидру. При замовленні пончиків або шаурми

«vip luxury» з тигровими краватками і гуакамоле за 79 від «БПШ». Казанок мідій або сендвіч з тунця від «Mushlya» лише за 69. «Роли і Боул» від «Philadelphia».

З «класичних» ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY», доставляють також Борщ, сирники, голубці від «Борсука», фірмові котлети по-київськи від «Chicken Kyiv», ідеальні вареники, качину грудку і 150 відтінків сала від «ПРО». «Oxota na Ovets» зробили подарункові бокси – зі стейками і ролами. Краще м'ясо від «Ватри», раки, рапани, бутерброди – від «Любчика».

Все це можна замовити на офіційних сторінках ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY». Або через додатки, щоб робити замовлення було ще зручніше.

ВИСНОВКИ

Вивчивши науково-теоретичну літературу з окресленої проблеми ми можемо зробити такий висновок, що стратегічне планування – це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі.

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Інакше кажучи, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей

Особливістю розвитку стратегічного планування як базової складової стратегічного управління малими підприємницькими структурами в ринкових умовах є планування й розробка заходів, орієнтованих на потреби і запити споживачів, а також урахування стратегічних змін на підприємстві, які знаходяться у відповідності зі змінами зовнішнього середовища.

Стратегічне планування малих підприємницьких структур є одним із напрямків обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності і ризику, що притаманні діяльності малих підприємницьких структур, й спрямовано на вирішення таких питань: як потрібно управляти діяльністю підприємства протягом декількох наступних років, які ресурси необхідні для того, щоб діяльність підприємства була успішною, що потрібно робити, для того, щоб досягти поставлених цілей і які ризики очікують підприємство на цьому шляху.

Сім'я ресторанів Дмитра Борисова має назву «GASTROFAMILY». Зареєстроване дане підприємство під назвою «ТОВ Борисов та партнери».

Кожен ресторан компанії має: розроблену концепцію; SWOT-аналіз; дизайн-проект; відповідно підібраний та навчений персонал; повністю розроблене меню; розроблені технологічні та калькуляційні карти; технологічно розроблена кухня і бар; розроблені сценарії обслуговування; складені списки технічного обладнання; побудована бізнес-модель закладу: штатний розклад, операційні витрати, фудкост тощо; маркетинг-стратегію; маркетинг-супровід; SMM; Брендбук тощо.

Дмитро Борисов, директор та засновник Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова, компанії, в якій налічується вже понад 30 закладів в Україні та за її межами.

Кожен із закладів Дмитра Борисова – самобутній: це і демократичний гастрономічний ресторан «Барсук», і мистецько-гастрономічний простір «Остання Барикада», що об'єднує ресторан сучасної української кухні, перший 100% український бар, музей новітньої історії та майданчик для мистецьких подій, азіатський стейк-хаус «Oxota na Ovets», одеський ресторан та інтелігентний пивбар «Любчик», рибний ресторан «RIBALOVE», краб-хаус та сіфуд-бар Crab's Burger, ресторан нової української кухні «Канапа», стейк-хаус «Ватра», київський ресторан «Chicken Kyiv», необістро на Андріївському «Канапка-бар», «Philadelphia Roll&Bowl», 1€ бари «Білий Налив»,

«Dogz&Burgerz», «БПШ», «Mushlya» та моноформат пінци, моцарели та просеко «Pinzarella». А ще – дитячий креативний простір «BabyRock».

Зовнішня ефективність стратегії «GASTROFAMILY» визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка даного підприємства на ринку.

До мікросередовища маркетингу «GASTROFAMILY» відносяться: фірма та підрозділи її управління; постачальники, тобто особи та організації, що продають товари фірмі; маркетингові посередники, тобто особи й організації, які допомагають фірмі купувати і продавати товари; клієнти, тобто покупець або замовник товару; конкуренти, тобто особи та організації, які вступили в боротьбу за право придбати товар за найбільш вигідною ціною; громадськість. Основні фактори макросередовища, що визначаються «GASTROFAMILY»: соціально-демографічні фактори; економічні чинники; природні фактори; науково-технічні фактори; політико-правові чинники; соціально-культурні фактори.

Концепція маркетингу «GASTROFAMILY» – це керування маркетингом, яка передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків і ефективного порівняно з компаніями-конкурентами задоволення споживача.

Існує п'ять концепцій маркетингу сім'ї «GASTROFAMILY», кожна з яких відповідає певному етапу компанії: вдосконалення виробництва (надання пріоритету виробництву, вдосконалення товару – товару ресторанів надається пріоритет, інтенсифікації зусиль збуту – пріоритет продажу, традиційна концепція маркетингу – пріоритет потребам споживачів, соціально-етичного маркетингу – пріоритет інтересам суспільства.

Для будь-якого підприємства ресторанного господарства, в тому числі і «GASTROFAMILY», що функціонує в умовах ринку, головною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. В залежності від внутрішніх резервів закладу та кон'юнктури зовнішніх умов функціонування, дана проблема вирішується різними підприємствами ресторанного

господарства по різному, але в основі лежить створення та реалізація стратегії диференціації задля досягнення конкурентних переваг.

Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами розглядалися нами в розділі третьому даної курсової роботи. Проаналізувавши діяльність підприємства визначено, що для збільшення ефективності його діяльності та для відновлення рентабельності ресторанів «GASTROFAMILY» доцільно буде запропонувати наступні напрями: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню закладу, розробка рекламної компанії; збільшення додаткових послуг закладу, мінімізація витрат, проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами.

Планується, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності ресторанів «GASTROFAMILY», забезпечать стабільний дохід і знизять до мінімуму ризик банкрутства.

В підсумок роботи, можна сказати, що дослідження не вичерпує глибини вивчення даного питання й передбачає подальший пошук у напрямі його більш докладного та поглибленого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – [пер. С англ.]. – СПб. : Питер, 2008. – 416 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
4. Бурлаков А. Н Стратегический маркетинг. –Винница, 1991. – 60 с.
5. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.
6. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика: Учеб. пособие. - М.: Издат. дом «Дашков і К°», 1999. – 410 с.
7. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). – С. 201-205.
8. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ:
http://ukrstat.org/uk/operativ/infografika/2020/o_soc_ek_pok_Ukr/o_soc_ek_pok_Ukr_07_2020.pdf.

9. Дмитро Борисов. [Електронний ресурс]:
<https://borysov.com.ua/uk/dmytro-borysov>.
10. Дмитро Борисов: Щоденник ресторатора:
<https://investory.news/dmitro-borisov-shhodennik-restoratora-2/>.
11. Ефективний менеджмент в ресторані. [Електронний ресурс]:
<https://borysovacademy.com>
12. Ефремов В. С. Стратегія бізнеса. Концепції і методи планування : учеб. пособ. / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2008. — 192 с.
13. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» від 12.02.92 р.
14. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» від 23.03.94р.
15. Закон України «Про рекламу» від 11.07.03 р.
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. — 435 с.
17. Коробейников О. П. Роль інновацій в процесі формування стратегій підприємства / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова, А. И. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — №3. — С. 29-47.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. — Москва : Изд-во «Бизнес-книга», 2006. — 221 с.
19. Куденко Н. В. Процес стратегічного маркетингу / Н. В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу — Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. — С. 110-113.
20. Малиновський Ю. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. В. Малиновський, І. П. Малиновський, Д. Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.11. — С. 271-277.

21. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 60-69. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf.
22. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник; 36. вправ. – Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Инфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999. – 327 с.
23. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2001. – 471 с.
24. Пешкова Е. П. Маркетинговий аналіз в діяльності фірми. – М.: «Ось-89», 1996. – 136 с.
25. Поповенко Н. В. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Поповенко Н. В., Забарная Э. А. // Бизнес-информ. – 2008. – №3. – с. 51- 60.
26. СІМ'Я РЕСТОРАНІВ ДІМИ БОРИСОВА. [Електронний ресурс]: <https://www.foodyas.com/UA/Kyiv/348440525217459/Сім%27я-ресторанів-Діми-Борисова>
27. Сім'я ресторанів Дмитра Борисова. Gastro Family. [Електронний ресурс]: https://franchexpo.com/cd2019/474_23815_u_f.html
28. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнева, Е. Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
29. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О. М. Тридід; Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 31 с.
30. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . – 2013 – № 767. – С. 243-248. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf.
31. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. – М., 1995. – 285 с.

32. Gastrofamily Food Market. [Электронный ресурс]:

<https://borysov.com.ua/uk/gastrofamily-food-market>

ДОДАТКИ

Додаток А

Офіційний сайт ТОВ «GASTROFAMILY»: <https://borysov.com.ua>



СІМ'Я РЕСТОРАНІВ

A grid of 18 circular icons representing different restaurant brands. The icons are arranged in three columns and six rows. The brands shown are: 1. I euro delivery, 2. ЗІД СУМІАН, 3. КУХНЯ НАЙЛІ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 4. ПИЦЦЕРІЯ, 5. СІТІ, 6. ШКОЛА КУХНЬ ВАР, 7. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 8. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 9. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 10. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 11. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 12. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 13. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 14. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 15. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 16. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 17. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ, 18. КУХНЯ ПЕРСИЯ БИРАТТ.



ДМИТРО БОРИСОВ

Дмитро Борисов — це людина, яка завжди була пов'язана з їєю. Він працював у різних ресторанах, був шеф-кухарем, а потім власником. Він любить їю і хоче поділитися своїми знаннями з іншими людьми. Він хоче, щоб всі люде мали можливість їсти смачно і здорово. Він хоче, щоб всі люде знали, як правильно їсти і як правильно вибрати їжу. Він хоче, щоб всі люде знали, як правильно вибрати їжу і як правильно їсти. Він хоче, щоб всі люде знали, як правильно вибрати їжу і як правильно їсти.

Дмитро Борисов — це людина, яка завжди була пов'язана з їєю. Він працював у різних ресторанах, був шеф-кухарем, а потім власником. Він любить їю і хоче поділитися своїми знаннями з іншими людьми. Він хоче, щоб всі люде мали можливість їсти смачно і здорово. Він хоче, щоб всі люде знали, як правильно їсти і як правильно вибрати їжу. Він хоче, щоб всі люде знали, як правильно вибрати їжу і як правильно їсти.

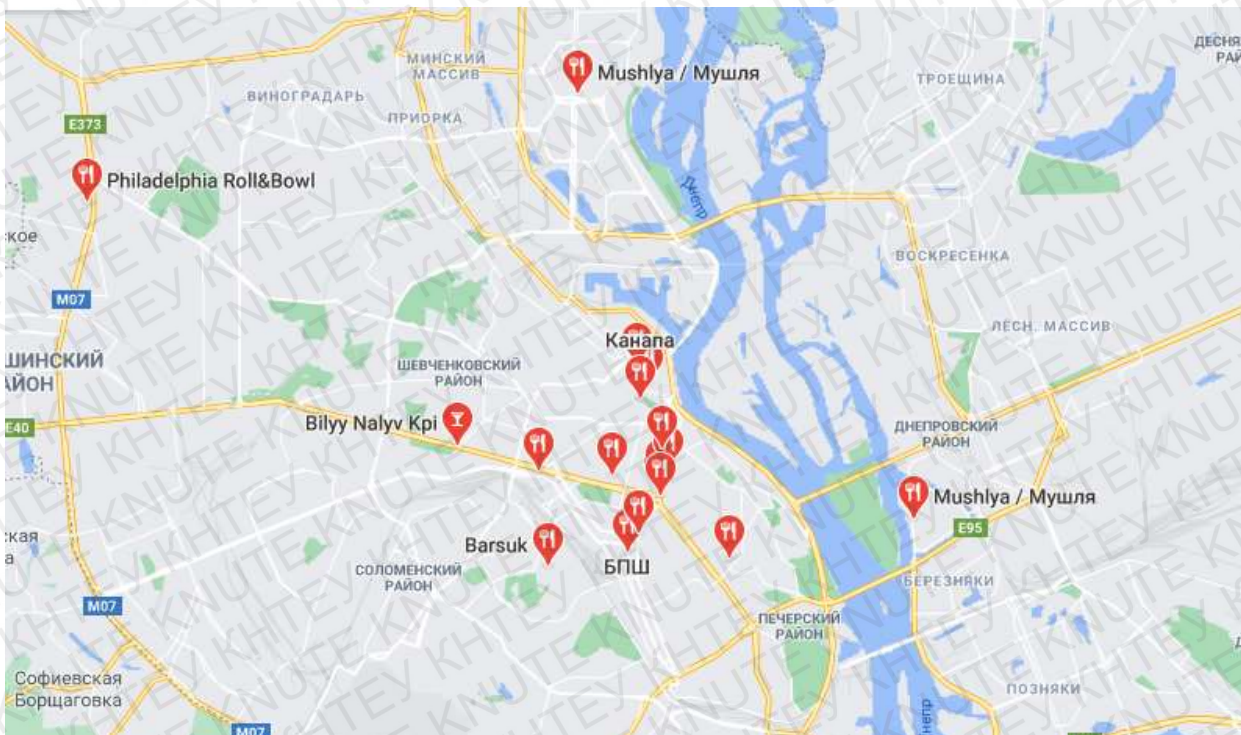


Рис. 2. Розташування ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY» в Києві

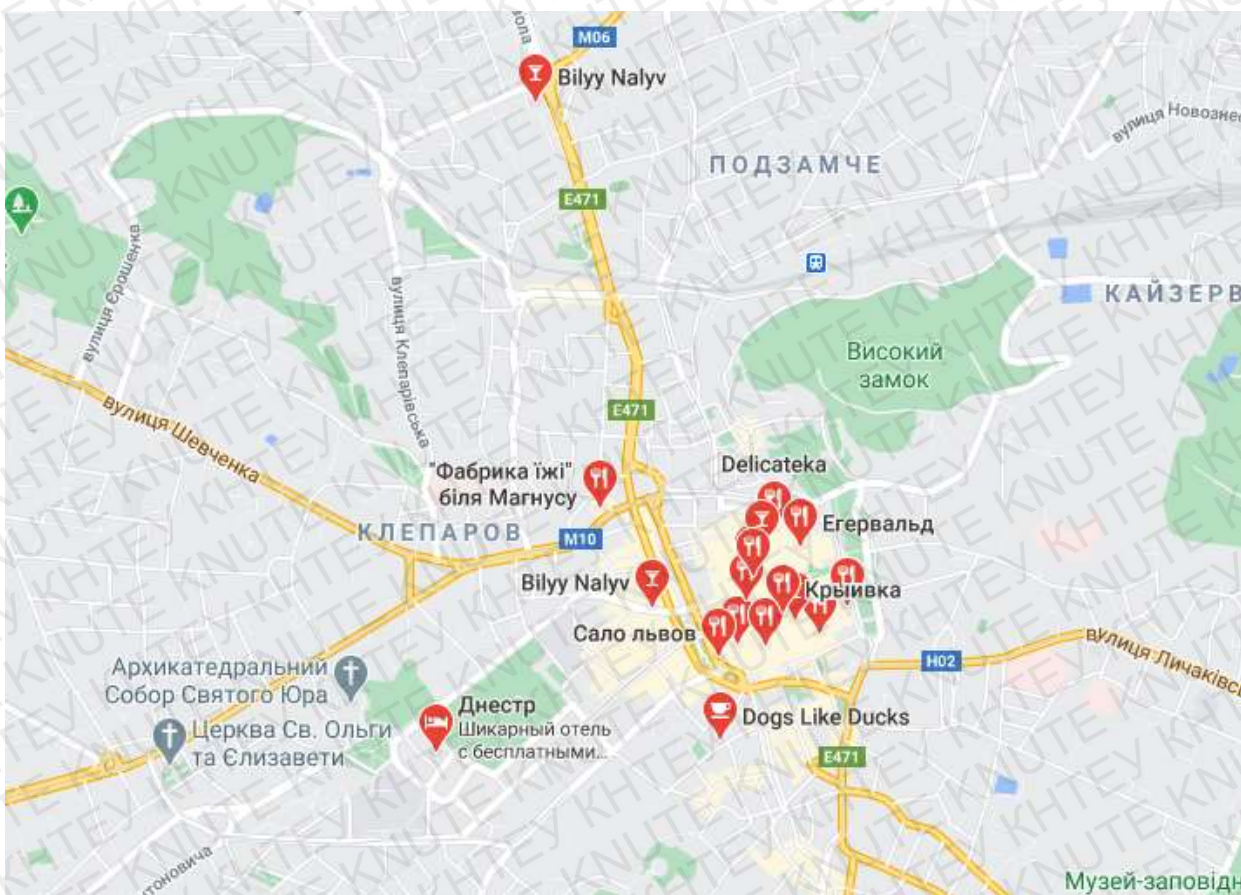


Рис. 3. Розташування ресторанів ТОВ «GASTROFAMILY» у Львові

Додаток В

Таблиця 1

Основні постачальники ресторану ТОВ «GASTROFAMILY»

Назва товару	Найменування та юридична адреса постачальника	Керівник підприємства	Найменування підприємства виробника
1	2	3	4
Молоко 2,5 % жирності, молоко 3,2 % жирності, сир, м'які сири (Бринза, Сулугуні т.д.), сичужні сири, масло та інші вироби коров'ячого молока	ООО «Сквирський завод продтоваров». 09000, Київська обл., Сквирський р-н, м Сквиря, пров. Пивоварний, 3.	Симех Руслан Павлович	ООО «Сквирський завод продтоваров». 09000, Київська обл., Сквирський р-н, м Сквиря, пров. Пивоварний, 3.
Тушки курей	Підприємство «РОМАН» Міжнародної Ліги українських інвалідів-інтелектуалів «Софія» м.Київ, вул. Туполева 18-Є	Жук Роман Михайлович	ТОВ «Комплекс Агромарс» філія Гаврилівський птахівничий комплекс, Київська обл., Вишгородський р-н, с. Гаврилівка
Варені ковбаси, сосиски, сардельки, напівкопчені ковбаси, варено-копчені ковбаси, сирокочені ковбаси, сиров'ялені ковбаси, м'ясні делікатеси	«Глобинський М'ясокомбінат», ТОВ 39000, Полтавська обл., Глобинський р-н, м Глобине, вул. Володимирська 228	Малютін Олег Юрійович	«Глобинський М'ясокомбінат», ТОВ 39000, Полтавська обл., Глобинський р-н, м Глобине вул. Володимирська, 228
Хліб пшеничний (батон) Хліб житній	ФОП Зінюк М.В. Київська обл., м. Бориспіль, вул. Київський Шлях 29	Зінюк Микола Васильович	Дочірнє підприємство ПАТ «Київхліб «Хлібокомбінат №2»», м. Київ, вул. Щекавицька 55
Соки фруктові та овочеві	ТОВ «Еко-сфера» Вінницька область, м. Калинівка, вул. Фрунзе, 45	Єгорова Ніна Василівна	ТОВ «Еко-сфера», Вінницька область, м. Калинівка, вул. Фрунзе, 45

Продовження таблиці 1

Яблука Банани	ФОП Пермінов	Пермінов	ФГ «Журавушка» Київська
---------------	--------------	----------	-------------------------

<p>Цитрусові (апельсини, мандарини, лимони) Плоди інші (полуниця, смородина, черешня, вишня, персик, абрикос, слива) Овочі свіжі</p>	<p>Костянтин Олегович Київська обл., м. Бровари, вул. Короленка, буд. 68, кв. 137</p>	<p>Костянтин Олегович</p>	<p>область, Броварський р-н, с. Пухівка, Вул. Рибальська 2а; ТОВ «Олвін-сад», Згурівський р-н, с. Нова Олександрівка</p>
<p>Анчоуси (хамса), мойва, скумбрія, корюшка, черевця, хребти і обріз лосося</p>	<p>«Про Море», ТМ, Україна Дніпропетровська область Дніпро, вул. Запасна, 7</p>		<p>«Про Море», ТМ, Україна Дніпропетровська область Дніпро, вул. Запасна, 7</p>

Додаток Г

Таблиця 2

**Чисельність населення в місті Києві по районах на 1 жовтня 2020 року та
середня чисельність у січні–вересні 2020 року**

	Наявне населення		Постійне населення	
	на 1 жовтня 2020 року	середня чисельність у січні–вересні 2020 року	на 1 жовтня 2020 року	середня чисельність у січні–вересні 2020 року
м. Київ	2962881	2965121	2921574	2923814
Голосіївський	253538	254181	251440	252083
Дарницький	348371	347728	341872	341229
Деснянський	368552	369152	365662	366262
Дніпровський	358298	358544	356569	356815
Оболонський	318475	318951	315601	316077
Печерський	163356	163221	158633	158498
Подільський	208895	208429	205485	205019
Святошинський	342365	342567	336445	336647
Солом'янський	383782	383437	381736	381391
Шевченківський	217249	218911	208131	209793

Рис. 4. Організаційно-управлінська схема ТОВ «GASTROFAMILY»