Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

(*на матеріалах ГО «Українська асоціація зовнішньої політики» м. Київ***)**

Студентки 4 курсу, 19 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми «Міжнародний маркетинг» Романчишиної Олени Андріївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент кафедри світової економіки Новак Олена Володимирівна

Гарант освітньо-професійної програми
кандидат економічних наук, доцент кафедри світової економіки Карпенко Марина Олександрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки
Освітня програма міжнародний маркетинг

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.
_____
«__» _____ 2023 р

Завдання
на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентові
Романчишиній Олені Андріївні

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи) «Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних ресторанних мереж» (на матеріалах ГО «Українська асоціація зовнішньої політики», м. Київ.)

Затверджена наказом ректора від « » січня 2023 р. №____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи) _____

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) - комплексне дослідження міжнародних стратегій міжнародних ресторанних мереж.

Об'єкт дослідження – Українська асоціація зовнішньої політики.

Предмет дослідження - стратегії міжнародних ресторанних мереж.

4. Перелік графічного матеріалу: таблиці та рисунки, що демонструють рейтинги, структуру, динаміку попиту та пропозиції на світовому ринку ресторанних послуг.

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Дослідження механізму функціонування міжнародних ресторанних мереж

1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж

1.2. Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних ресторанних мереж

Розділ 2. Стратегії міжнародного маркетингу міжнародних ресторанних мереж

2.1. Аналіз маркетингових стратегій глобальних ресторанів-лідерів ринку

2.2. Оцінка стану та функціонування міжнародних ресторанних мереж в умовах глобальних викликів

2.3. Розробка стратегій маркетингу вітчизняних ресторанних мереж для виходу на міжнародний ринок

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 30.01.2023	до 30.01.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.2023-10.06.2023)	за графіком (30.05.2023-10.06.2023)
7	Захист ВКР	за графіком (13.06.2023-24.06.2023)	за графіком (13.06.2023-24.06.2023)

8. Дата видачі завдання « 10» січня 2023 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
Новак Олена Володимирівна
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньо-професійної програми
Карпенко Марина Олександрівна
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент
Романчишина Олена Андріївна
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Романчишиної Олени Андріївни присвячена дослідженню новітніх тенденцій розвитку міжнародних ресторанних мереж, а також особливостей формування їх маркетингових стратегій на ринку в умовах сучасних викликів та постійного зростання конкурентної боротьби.

Робота виконана на актуальну тему відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», освітньої програми «Міжнародний маркетинг». Проведено глибокий аналіз новітніх тенденцій міжнародних ресторанних мереж та відмінності маркетингових стратегій українських та глобальних ресторанних мереж, сформовані висновки та пропозиції досить обґрунтовані.

Здобувачка виявивила уміння працювати з великими обсягами інформації, аналізувати та оцінювати теоретичні підходи, узагальнювати інформацію для формулювання результатів наукових досліджень.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи Романчишина О. А. проявила себе дисциплінованою виконавцею поставлених завдань.

В цілому, здобувачка досягла поставленої мети дослідження та виконала сформовані завдання. Вищезазначене дає підстави відмінно оцінити роботу здобувачки та рекомендувати випускну кваліфікаційну роботу до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
Новак О.В. 02.06.2023 р.
(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента
Романчишиної О.А. *(прізвище, ініціали)*
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми Карпенко М.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

«____» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ

Романчишина Олена Андріївна. «Міжнародні маркетингові стратегії міжнародних ресторанних мереж».

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», освітньої програми «Міжнародний маркетинг». Державний торговельно-економічний університет, 2023

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню механізму функціонування міжнародного ринку ресторанних послуг, а також дослідженню маркетингових стратегії міжнародних ресторанних мереж.

У першому розділі розглядається сутність та конкурентні переваги світових ресторанних мереж, а також проводиться аналіз кон'юнктуроформуючих чинників та особливостей ціноутворення на міжнародному ринку ресторанних послуг.

Другий розділ присвячений аналізу маркетингової поведінки міжнародних ресторанних мереж-лідерів ринку, оцінці роботи ресторанів в умовах глобальних викликів, а також дослідженню новітніх тенденції на ринку ресторанних послуг з пропозиціями для вітчизняних мереж.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегій ресторанного бізнесу на міжнародному ринку.

Ключові слова: маркетингові стратегії, ресторанні мережі, новітні тенденції, конкурентні переваги, глобальні мережі, міжнародний ринок.

ANNOTATION

Romanchyshyna Olena Andriivna. "International marketing strategies of international restaurant chains".

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in the specialty 292 "International Economic Relations", educational program "International Marketing". State University of Trade and Economics, 2023

The graduation thesis is devoted to the study of the functioning mechanism of the international restaurant services market, as well as the study of marketing strategies of international restaurant chains.

The first chapter examines the essence and competitive advantages of global restaurant chains, as well as analyzes the market-forming factors and pricing features in the international restaurant services market.

The second section is devoted to the analysis of the marketing behavior of international restaurant chains - market leaders, assessment of the work of restaurants in the context of global challenges, as well as the study of the latest trends in the restaurant services market with proposals for domestic chains.

The results of the study can be used to improve restaurant business strategies in the international market.

Key words: marketing strategies, restaurant chains, latest trends, competitive advantages, global chains, international market.

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ ……5

1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж……5

1.2. Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних ресторанних мереж……10

Висновки до розділу 1……17

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ ……...19

2.1. Аналіз маркетингових стратегій глобальних ресторанів-лідерів ринку…19

2.2. Оцінка стану та функціонування міжнародних ресторанних мереж в умовах глобальних викликів……22

2.3. Розробка стратегій маркетингу вітчизняних ресторанних мереж для виходу на міжнародний ринок……28

Висновки до розділу 2……32

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……33

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……37

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальних викликів, спричинених війною в Україні та загострення конкурентної боротьби між суб'єктами міжнародної діяльності, важливу роль відіграє використання ефективних конкурентних стратегій та технологій. На вітчизняному ринку ефективно функціонує ціла низка міжнародних ресторанних мереж, здійснюючи тиск на національні підприємства мережевого формату. Повномасштабна війна стала важким випробуванням для ресторанних мереж України, які лише частково змогли відновити своє фінансове становище після дії карантинних заходів COVID-19. З початком війни ресторанний бізнес частково або повністю зупинився у Центральній, Східній та Південній Україні. Сьогодні ресторанний бізнес в Україні переорієнтувався і має регіональну специфіку. Ресторатори знаходять інші ланцюги постачання та залучення споживачів, виходи на міжнародні ринки. Все вище згадуване обумовлює актуальність теми дослідження – необхідність розробки та реалізації маркетингової стратегії міжнародних ресторанних мереж в Україні, яка дозволить швидко адаптуватися до різних груп споживачів та зміни кон'юнктури ринку, забезпечити гнучкість та ефективність діяльності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Питанням конкуренції та конкурентної політики на міжнародних ринках ресторанних господарств було присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як І. Блака, Г. Даулінг, М. Мальської, В. Момот, Ю. Сухенко, Т. Шталь та інші. Але багаточисельні дослідження не враховують особливості формування та реалізації маркетингової стратегії ресторанного бізнесу в умовах війни. Дану проблематику досліджували вітчизняні науковці: В. Бугас, А. Вдовічен, В. Кифяк, Г. Скляр.

Метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо формування та механізму реалізації маркетингової конкурентної політики ресторанних мереж в Україні.

Об'єктом дослідження процес формування адаптивної стратегії та подальшої її реалізації операторами ресторанної сфери в Україні й за кордоном на основі використання інструментарію маркетингу.

Предметом дослідження є умови, чинники та практичний інструментарій реалізації маркетингової конкурентної політики ресторанних мереж в Україні.

В процесі розкривання теми дослідження необхідно виконати наступні **завдання**:

1) Охарактеризувати сутність та конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж.

2) Охарактеризувати структуру та виявити новітні тенденції розвитку міжнародних ресторанних мереж.

3) Проаналізувати маркетингові стратегії глобальних ресторанів-лідерів ринку.

4) Оцінити стан та функціонування міжнародних ресторанних мереж в період COVID-19 та повномасштабної війни.

5) Обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегій маркетингу вітчизняних ресторанних мереж для виходу на міжнародний ринок.

Методи дослідження. В даній випускній кваліфікаційній роботі було використано як загальнонаукові методи дослідження, а саме: абстрактно–логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; статистико-економічний – для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану теми дослідження; табличне, графічне, аналітичне моделювання, SWOT-аналізу для оцінки внутрішніх та зовнішніх умов у діяльності компаній-нерезидентів на ринку України, а також порівняльний аналіз підходів до реалізації конкурентної політики міжнародними ресторанними мережами.

Структура роботи. Дипломна робота складається з анотації, вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи – 36 сторінок. Список використаних джерел налічує 38 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж

Міжнародна ресторанна мережа – це група ресторанів із багатьма різними місцями, які мають спільну назву та концепцію. Вони можуть або належати одній компанії, або бути індивідуальною власністю через франчайзинг. Ці ресторани зазвичай знаходяться в місцях з інтенсивним рухом людей, таких як торговельні центри, аеропорти та зупинки на шосе. Хоча фастфуд є найпопулярнішим типом мережевих ресторанів, мережі ресторанів не мають належати до певного типу ресторану.

Якщо принаймні два ресторани належать одній компанії, вони зазвичай вважаються мережею. Однак із цього правила є кілька винятків. Наприклад, якщо два ресторани мають різні меню або працюють під різними назвами, вони не можуть вважатися мережею. Пункти меню, персонал, робочі процедури, оформлення магазину, дизайн і майже все інше є однаковими для всіх великих мережевих ресторанів, загалом із невеликим простором для творчості.

Мережі відрізняються від інших ресторанів насамперед розміром і масштабом. Мережі часто більші, з більшою кількістю офісів і співробітників. Це призводить до кращого фінансування, ресурсів і вищих стандартів якості та послідовності їжі. Крім того, мережі зазвичай мають сувору політику та процедури, щоб гарантувати, що всі їхні філії працюють однаково. Це робить їх менш індивідуальними, ніж незалежними, але це також означає, що зазвичай ви можете очікувати подібного досвіду незалежно від того, яке місце ви відвідуєте.

Мережевий ресторан відрізняють від інших видів ресторанів за певними характеристиками, які подані в таблиці 1.1. [1].

Таблиця 1.1

Відмінні риси мережевого ресторану

Показник	Характеристика
Розмір	Більшість мережевих ресторанів є великими, з кількома місцями по всій країні або навіть по всьому світу. Це дозволяє їм охопити ширшу аудиторію та обслуговувати більше клієнтів, ніж менший незалежний ресторан.
Меню	Більшість мереж пропонує обмежений вибір товарів, які, як правило, однакові в усіх місцях. Це дозволяє клієнтам легко знати, чого вони можуть очікувати, відвідавши мережевий ресторан. Це також дозволяє ресторанам знизити свої витрати, купуючи інгредієнти лише від оптових постачальників м'яса та морепродуктів, молочних продуктів і оптових продуктів для кількох страв.
Брендинг	Мережі ресторанів часто мають добре впізнавані логотипи та фірмові елементи, які роблять їх миттєво впізнаваними. Це допомагає створити лояльність клієнтів і спонукати людей повертатися до ресторану, навіть якщо є інші, схожі варіанти.

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Для кращого зрозуміння різниці між незалежним і мережевим ресторанами необхідно розглянути аналіз в таблиці А.1 Додаток А.

Серед переваг та недоліків ресторанних мереж можна виділити основні складнощі, вказані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки ресторанних мереж

Переваги	**Недоліки**
Спрощені операції, оскільки значна частина управління операціями буде чітко визначена та контролюватися центральним керівництвом	Складність підтримки якості їжі та інших стандартів у всіх закладах мережі
Якісний персонал –кращі процеси найму	Власники франшизи платять більший роялті та авансовий платіж
Попередньо створені меню	Обмежена незалежність
Глибоке знання вподобань своїх клієнтів	Вищі витрати – маркетингові, операційні
Існуючі відносини з постачальниками	Обмежена незалежність
Відомий і послідовний брендинг	
Маркетингові стратегії	

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Мережі поширюються по всьому світу з добре розвиненою мережею франшиз, юридичною угодою, за якою франчайзер передає ліцензію на свою інтелектуальну власність, торгові марки та системи франчайзі за плату.

Франчайзинг у мережевих ресторанів має переваги і недоліки, які зазначені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки франчайзингу у мережевих ресторанах

Переваги		Недоліки	
для франшизера	для франчайзі	для франшизера	для франчайзі
отримання гарантованого доходу за умови мінімальних витрат	Використання відомого бренду, постійна різностороння підтримка, навчання персоналу	Відсутність вірогідності одностороннього розірвання контракту	Обмеження в свободі прийняття рішень, розвиток ресторану обмежується франчайзингом через територіальні протоколи та обмеження
Просування власного бренду в нові регіони, популяризація бренду за рахунок франчайзі	економія засобів і часу на рекламі, розробка та реєстрація власного торгового знаку,	розголошення комерційної таємниці	розмір комісії може бути високим, ризик переоцінки іміджу франшизера,
	відкритий доступ до кредитних ресурсів, високий імідж	негативний вплив на імідж усієї мережі у випадку недотримання окремих стандартів якості	низька вірогідність припинення франчайзингових відносин
	зменшення ризиків, швидкий та ефективний початок бізнесу		

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Конкурентними перевагами вважаються якості, атрибути або аспекти їжі, напоїв, обслуговування та атмосфери ресторану, які роблять ресторан кращим на ринку порівняно з іншими існуючими конкурентами або варіантами (наприклад, продуктовими магазинами). Ці унікальні атрибути є складовими, необхідними для створення пропозиції найвищої цінності в очах потенційних гостей. Без них є ризик створити відчуття байдужості до свого бренду. Сприйняття однаковості або відсутності унікальності породжує комодитизацію. Стикаючись із

комодитизацією бренду, гості мають тенденцію робити вибір відповідно до близькості та ціни.

На рисунку 1.1 показано концептуальну дослідницьку модель, запропоновану для вивчення того, як чотири фактори обслуговування ресторанів, такі як якість їжі, якість обслуговування, атмосфера та ціна, впливають на задоволеність клієнта, намір повернутися до нього та ймовірність рекомендації.

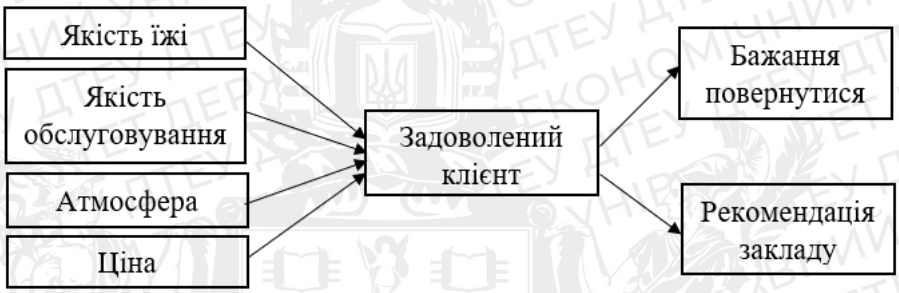

Рис.1.1. Фактори впливу на задоволеність клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Найкращим рішенням для ресторану буде створення стратегії, яка формує тривалі стійкі конкурентні переваги. У закладу немає стійких конкурентних переваг, якщо:

1) Вона може бути легко скопійована іншими на ринку ресторанних послуг.
2) Вона полягає в тому, що ціни найдешевші на ринку.
3) Вона передбачає меню, яке намагається зацікавити маси (є всім для всіх).

Для того, щоб створити успішну стратегію, необхідно зосередитися на наступних концепціях:

– Культура. Культура ресторану схожа на особистість людини, немає двох однакових людей, і їх неможливо повторити. Культура ресторану є стійкою конкурентною перевагою і є характером організації; це диктує поведінку ресторану та визначає ставлення людей. Він визначає мислення всього ресторану та впливає на кожну дію, рішення та намір.

– Основна мета визначається пристрасним бажанням змінити життя гостей через людський досвід їжі, виникає емоційний зв'язок гостинності та стимуляція всіх почуттів.

Важливою є послідовність і вплив цих атрибутів:

Мета визначає цінності → Цінності визначають характер → Характер визначає культуру → Культура визначає стійку конкурентну перевагу

– Люди. Безсумнівно, якість і кваліфікація персоналу закладу визначають стійкість конкурентної переваги. Найкращі оператори ресторанних мереж також розуміють, що стійка конкурентна перевага походить від регулярного навчання та розвитку їхніх команд. Безперервна освіта, обмін знаннями та досвідом, а також розвиток навичок не тільки сприяють культурі досконалості, але й вселяють почуття гордості та відданості в рядах ресторанної команди.

– Процеси. Для створення процесів у ресторані потрібне бачення, а також час і дисципліна для виконання, але саме тому вони так добре працюють як стійкі конкурентні переваги. Вони також допомагають масштабувати бізнес і дають можливість швидко розширити діяльність.

Таким чином, справжня стійка конкурентна перевага формується складовими, які охоплюють сьогоднішнє рівняння вартості ресторану:

Цінність = якість їжі + ціна + обслуговування + атмосфера + заохочення

Мета – зосередитися на ресторані; бренд, культура та компоненти мета існування, а не окремі результати. Ресторани, які мають найбільший вплив на життя гостей і досвід з їжею, розуміють, що вони повинні постійно перевершувати самих себе, а не намагатися перевершити конкурентів [5].

Отже, сутність мереж полягає в створенні та підтримці єдиного бренду, стандартів якості та обслуговування у всіх закладах мережі. А конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж мають на меті використання економії масштабу та підвищення ефективності діяльності.

1.2. Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних ресторанних мереж

Індустрія громадського харчування складається з двох важливих частин: операцій, які займаються приготуванням і подачею їжі, та організацій, які виробляють і розповсюджують їжу, обладнання та послуги, які потрібні постачальникам їжі.

Організаційна структура має надзвичайно важливе значення для ефективності та результату діяльності. Деякі типи організацій вимагають жорсткої ієрархії, а інші можуть бути більш гнучкими. Таким чином, вчені виділяють два різних типи організаційних структур: механістичну та органічну. Механістична організаційна структура є найпоширенішим типом, коли співробітники працюють окремо, одержуючи накази від командного ланцюга. Органічна структура забезпечує більш горизонтальний зв'язок і дозволяє співробітникам з різних відділів працювати разом над різними завданнями [6].

Стосовно ресторанів, що володіють франшизою, власники франшизи контролюються регіональними та районними менеджерами, а керівники ресторанів контролюються власниками франшизи. Франшизи забезпечуються політикою та процедурами управління брендом, які «забезпечують дотримання всіма в корпорації однакових стандартів».

Діяльність мережевих ресторанів дуже відрізняється від діяльності незалежних, а отже, вимагає інших управлінських підходів. Пем Джонс відзначає наступні відмінності між мережевими та незалежними підприємствами: власність і управління у великих мережах зазвичай відокремлені; великі фірми передають управлінські функції, такі як операційна діяльність, маркетинг, людські ресурси та фінансовий облік спеціалістам; роль менеджменту змінюється в міру зростання фірми; великі фірми географічно розосереджені (див. додаток Б).

Однак для розуміння роботи мережевих ресторанів найважливіше зрозуміти різницю між менеджером одного підрозділу та менеджером кількох

підрозділів. У незалежному ресторані людина на вершині ієрархії несе повну відповідальність за окрему операцію. Такий менеджер може звітувати перед власником, партнером або інвесторами, але в кінцевому підсумку прийняття рішень відбувається на цьому рівні.

Рішення в мережі можуть випливати з корпоративної політики, на рівні декількох підрозділів за участю менеджера, який контролює певну підгрупу всіх підрозділів у мережі, або у випадку незначних питань - на рівні керівника підрозділу. Більше того, менеджер середньої ланки, який керує кількома підрозділами зазвичай підпорядковується віце-президенту або операційному директору, який має щонайменше ще один рівень управління над своєю посадою.

Нещодавні дослідження підкреслюють, що керівники одно- та багатофункціональних підрозділів потребують різних управлінських навичок, насамперед через багатовимірну структури роботи ланцюга. Дослідники виділили п'ять ключових аспектів управління декількома підрозділами: фінансовий менеджмент, ресторанні операції, маркетинг та управління маркетингом та просуванням, управління приміщеннями та безпекою, а також управління персоналом. Успішне управління в усіх цих сферах вимагає більш складного набору навичок, ніж ті, що потрібні в управлінні окремим підрозділом [7].

Дослідження Денніса Рейнольдса, яке включало опитування провідних керівників ресторанів, виявило, що до основних характеристик, які необхідні керівникам окремих підрозділів належать організаторські навички; навички міжособистісного спілкування; досвід та знання роботи в ресторані; доброчесність і етика; і лідерські якості. [8].

Оскільки франчайзі використовує назву корпоративного ресторану, він має дотримуватися всіх його політик, процедур і практики. Коли клієнт відвідує два ресторани однієї і тієї самої корпорації, але які належать різним власникам франшизи, він не повинен відчути жодної різниці між ресторанами. Кожен рівень менеджменту, від керівників корпорації до внутрішніх керівників, повинен переконатися, що всі в корпорації дотримуються однакових стандартів.

– Корпоративну мережу ресторанів очолює група керівників корпорації. Як і будь-яка корпорація, вона включає в себе головного виконавчого директора, головного фінансового директора, раду директорів і президента. Ці керівники є найвищими в ресторанній ієрархії.

– Регіональні та районні менеджери контролюють діяльність у певному місці. Вони мають певну кількість ресторанів, в яких вони повинні контролювати діяльність, таку як дотримання політики компанії, обслуговування клієнтів і фінансові результати. Районні та регіональні менеджери виступають посередниками між офісом корпорації та окремими ресторанами.

– Власники франшизи володіють і керують окремими ресторанами. Багато власників франшиз володіють кількома ресторанами. Власник франшизи несе всю відповідальність за власника ресторану або групи ресторанів, за винятком того, що він не має такої самої автономії. Корпорація та її клієнти мають певні очікування, пов'язані з цим брендом ресторану, і власник франшизи повинен підтримувати репутацію та стандарти, які принесли постійний успіх мережі ресторанів. Хоча він не може змінити меню, атмосферу, ціни чи привабливість ресторану, він має певну автономію, коли справа стосується кадрових рішень.

– Франчайзинговий менеджер за допомогою корпорації наймає генерального менеджера, який є керівником окремого ресторану. Генеральний менеджер контролює, керує та планує роботу в ресторані на щоденній основі. Він складає розклад, стежить за щоденними продажами та займається взаємовідносинами з працівниками в ресторані. Помічники менеджерів також закріплені за окремими зонами ресторану. Завідуючий кухнею та завідуючий обслуговуванням є поширеними титулами помічників керівника. Помічники менеджера керують роботою персоналу в тих зонах ресторану [9].

З загальною організаційною структурою ресторанних мереж можна ознайомитися на рисунку В.1. Додатку В.

Структура розвитку міжнародних ресторанних мереж може бути різною, але в загальному вона включає такі етапи:

1. Етап дослідження та планування: на цьому етапі компанія вивчає ринок та конкуренцію, формує свій бізнес-план та визначає стратегію розвитку.

2. Етап започаткування та розвитку: на цьому етапі компанія створює перший ресторан, працює над його розвитком та встановлює стандарти якості. Після цього компанія розширює мережу, відкриваючи нові ресторани у різних країнах світу.

3. Етап масштабування та розвитку франшиз: на цьому етапі компанія виходить на нові ринки, розвиває франшизну мережу та розширює свою присутність у світі.

4. Етап розвитку бренду та реклами: на цьому етапі компанія працює над підвищенням свідомості про свій бренд та залученням нових клієнтів. Компанія розробляє маркетингові кампанії, рекламні акції та промо-акції для підвищення впізнаваності свого бренду.

5. Етап інновацій та розвитку нових концепцій: на цьому етапі компанія працює над впровадженням нових технологій, нових концепцій та форматів ресторанів для залучення нових клієнтів та задоволення потреб споживачів.

6. Етап управління якістю та збільшення прибутку: на цьому етапі компанія зосереджується на управлінні якістю та збільшенні прибутку. Компанія створює систему контролю якості та підвищує ефективність своїх технологій.

У 2022 та 2023 роках ресторанна індустрія робить сміливі кроки. Найпопулярніші ресторанні тенденції свідчать про те, що власники знаходять інноваційні способи покращити враження гостей у закладі та за його межами, незалежно від того, чи вони володіють рестораном швидкого харчування, рестораном із повним набором послуг, засновують або досліджують абсолютно нові концепції.

Уподобання споживачів у харчуванні та економічні умови вказують на головні ресторанні тенденції та стратегії, які залишаються незмінними. Незалежно від того, чи йдеться про впровадження стратегії безконтактної оплати, експериментування з онлайн-замовленням чи використання

автоматизації для боротьби з нестачею робочої сили, ресторани знаходять творчі способи побудови значущих стосунків зі своїм персоналом і клієнтами.

Проаналізувавши рейтинг найпопулярніших мережевих ресторанів у таблиці 1.4, можна помітити, що 9 із 10 закладів у рейтингу походять із США. Це свідчить про те, що саме американські мережі впроваджують новітні тенденції, які ширяться світом.

Таблиця 1.4

Рейтинг ресторанних мереж 2022 року

Рейтинг 2022	Рейтинг 2021	Назва ресторанної мережі	Країна походження	Цінність бренду у 2022, млн. дол.	Цінність бренду у 2021, млн. дол.
1	1	Starbucks	США	45,699	38,44
2	2	McDonald's	США	39,721	33,838
3	3	KFC	США	17,623	15,071
4	5	Domino's Pizza	США	7,257	6,089
5	4	Subway	США	7,054	8,181
6	6	Taco Bell	США	6,331	5,809
7	8	Pizza Hut	США	5,896	5,13
8	7	Dunkin'	США	4,787	5,741
9	11	Wendy's	США	4,76	3,975
10	9	Haidilao	Китай	4,656	4,523

Джерело: розроблено автором на основі [11].

Національна асоціація ресторанів об’єдналася з Американською кулінарною федерацією та дослідницькою та консалтинговою компанією Technomic для проведення «Опитування про популярність». У ході цього дослідження вони залучили понад 500 професійних кухарів з ACF, а також членів Національної асоціації ресторанів із званнями шеф-кухарів, щоб отримати уявлення про те, якими, на їхню думку , будуть майбутні тенденції в їжі та меню в 2023 році.

1. Провівши стільки часу вдома та далеко від родини та друзів під час пандемії, люди тепер жадають соціальної взаємодії та відчуття зв’язку. Люди жадають унікальних ресторанних вражень, якими вони можуть поділитися зі своїми близькими, і тому багато ідей народжуються з цього бажання. Наприклад,

нещодавно відкритий ресторан Bark Barbecue у Нью-Йорку викликає спогади про приготування барбекю з друзями.

2. У новому році Національна асоціація ресторанів очікує, що з'явиться багато ресторанів, які подаватимуть ностальгічні страви з нагадуванням про дитинство.

3. У той час як деякі ресторани розширюють своє меню в геометричній прогресії, інші почали застосовувати інший підхід, оптимізуючи пропозиції. Оптимізація меню не лише допомагає ресторанам зосередитися на створенні високоякісних страв і розвантажити відвідувачів, але й зменшити кількість відходів.

4. Останніми роками сталий розвиток став основним фокусом у багатьох галузях, і харчова промисловість не є винятком. Деякі ресторани вигадують нові способи бути більш дружніми до Землі, переходячи на екологічно чисту одноразову упаковку, тоді як інші скорочують кількість відходів, використовуючи інгредієнти з вторинної сировини. Наприклад, ресторан Shuggie's у Сан-Франциско використовує перероблені інгредієнти та екологічно чисті білки для приготування піци. [12].

5. Серед невеликих мереж (менше 100 закладів) серед алкоголю будуть популярні мескаль, усі види текіли (añejo, reposado & blanco), соджу, квіткові лікери, біттери та житнє віскі. Для великих мереж (500+ закладів) будуть притаманні житнє віскі, трав'яні, шоколадні, вершкові лікери, текіла, самогон і шнапс.

6. Скоріш за все, в наступному році продовжуватиметься популярність серед мереж таких смаків: арахісове масло, таджин, пітайя (драконовий фрукт), лимон Мейєра, гуава, апельсиновий цвіт, чорна вишня, дикі ягоди, кокосові вершки, лаванда, куркума, лічі та ромашки.

7. Продовжиться рух за низьку кількість або повну відсутність алкоголю. Ймовірно, будуть відроджені щасливі години у закладах. Бранчі процвітатимуть як менш дорогий, але веселий спосіб розслабитися і підняти настрій. Повертаються міні-порції/міні-пляшки. Останнім часом інновації у великих

мережах відстають. Багато з них не додають до меню стільки унікальних страв та інгредієнтів. І це зрозуміло, адже багато операторів намагаються вирішити такі проблеми, як високі ціни та дефіцит робочої сили, але споживачі прагнуть свіжих, нових, цікавих пропозицій, які вони можуть отримати лише в закладах громадського харчування. Ресторанні мережі повинні дати клієнтам причину вийти з дому і знову замовляти їжу в закладах громадського харчування, а це означає, що заклади повинні запропонувати їм унікальні страви, які вони не можуть приготувати вдома. Тому в основному 2023 рік буде зосереджений на інноваціях.

8. Загалом, мережеві ресторани пережили пандемію краще, ніж незалежні, тож головним завданням для них буде зберегти цей імпульс. У той час як менші ресторани різко скорочують години роботи, великі мережі здебільшого зберегли колишній графік. Вони змогли пережити бурі інфляції, дефіцит робочої сили, проблеми з ланцюгами постачання та затяжну пандемію трохи краще, ніж незалежні заклади, хоча, звісно, вони все ще залишаються больовими точками для мереж. У 2023 році великим мережам доведеться спиратися на свої сильні сторони, а також намагатися подолати деякі з цих проблем.

9. У короткостроковій перспективі, на жаль, значна частина зростання доходів галузі буде зумовлена інфляцією. Однією зі сфер, яка дійсно допомагає великим мережам пережити бурю, є технології, особливо внутрішні. Індустрія громадського харчування вже не матиме тієї робочої сили, яка була до пандемії, тому технології стануть необхідністю. [13].

Але всі вищезазначені тенденції є лише припущенням щодо майбутнього і удосконаленням тенденцій, які були популярними в минулому. Якщо говорити про тренди, що задіяні наразі у ресторанній індустрії, то до них належать:

- Безконтактне замовлення та доставка (меню з QR-кодом, безконтактна оплата, онлайн-замовлення);
- Інтелектуальні ресторанні технології (автоматизація онлайн-замовлень та платежів, мобільні додатки);

- Розширення асортименту продукції (свіжі, нові та цікаві пропозиції, а також унікальні страви);
- Автоматизація кухні (оптимізована та новітня обладнана кухня);
- Переосмислення досвіду та роботи для створення глибокої лояльності клієнтів (зміна ідентичності, програми лояльності, креативно оновлені послуги);
- Враження (задоволення потреб клієнтів, які жадають соціальної взаємодії та відчуття зв'язку);
- Екологічність (одноразові екологічні упаковки, зменшення кількості відходів, використання перероблених інгредієнтів, використання енерго та ресурсоефективних технологій) [14].

Обізнаність ресторанних мереж у новітніх трендах та тенденціях допомагає закладам протистояти конкурентам та бути популярними серед клієнтів на постійній основі. Тенденції, які поступово набирають своїх обертів у США, і, які згодом поширяться до Європи представлені у Додатку А.

Отже, новітні тенденції в міжнародних ресторанних мережах спрямовані на забезпечення більшого комфорту та задоволення клієнтів, підвищення ефективності та оптимізацію бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

Дослідження механізму функціонування міжнародних ресторанних мереж засвідчує їх важливість та значення у сучасному світі. Вони забезпечують не тільки якісне харчування, а й надають робочі місця, сприяють розвитку туризму та підтримують економіку країн, де вони діють.

Конкурентні переваги міжнародних ресторанних мереж мають на меті використання економій масштабу та підвищення ефективності діяльності. Мережі можуть купувати продукти оптом, використовувати спільне обладнання та ресурси, що дозволяє знизити витрати на виробництво та збільшити маржинальну прибутковість.

Однією з головних конкурентних переваг міжнародних ресторанних мереж є їх бренд та імідж, який створюється за допомогою маркетингових стратегій. Також важливою перевагою є стандартизація виробничих процесів та продукції, що дозволяє забезпечувати якість та послуги на високому рівні в усіх закладах мережі. Мережі мають значні переваги в маркетинговій та рекламній діяльності. Вони можуть використовувати знаменитість свого бренду та залучати клієнтів за рахунок рекламних кампаній, які мають значно більший охоплюючий ефект, ніж кампанії окремих закладів. Окрім того, мережі мають можливість вивчати та аналізувати відгуки клієнтів на всіх закладах мережі та вчасно вносити зміни до своєї діяльності, що дозволяє збільшити задоволеність клієнтів та підвищити їх лояльність до бренду.

Структура міжнародних ресторанних мереж може бути дуже складною, в залежності від їх масштабу та організації. Останні тенденції розвитку мережі пов'язані зі зростанням ролі цифрових технологій, включаючи онлайн-замовлення та доставку їжі, а також зі збільшенням уваги до здорового способу життя та дієтичних потреб споживачів.

У підсумку можна стверджувати, що міжнародні ресторанні мережі є важливим елементом сучасної глобалізованої економіки та мають значний вплив на культурні, соціальні та економічні процеси у країнах, де вони працюють. А також вони мають значні конкурентні переваги у вирішенні складних завдань, таких як управління виробництвом, маркетинг та реклама.

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

2.1. Аналіз маркетингових стратегій глобальних ресторанів-лідерів ринку

В наш час ресторани вже не сприймаються як щось особливе і розкішне, вони сприймаються тепер як частина нашого повсякденного життя. Виникнення попиту призводить до високого рівня конкуренції у ресторанному бзенсі. Ці фактори змушують ресторанам діяти відповідно. Сьогодні недостатньо просто подавати їжу, а необхідно ще й надати сервіс високого рівня та створити гарне враження на клієнта. Тому дуже важливо створити маркетингову стратегію, яка допоможе подолати перешкоди і не тільки зберегти прибутковий бізнес, але й збільшити його прибуток і лояльність клієнтів.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план дій будь-якої організації чи будь-якого бізнесу з основною метою - досягнути стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і бажань клієнтів [18]. Перегляд поточної маркетингової діяльності та впровадження нової стратегії може допомогти компанії подолати наявні перешкоди, покращити сервіс і розвивати бізнес.

За словами Адама Бароне, «маркетингова стратегія стосується загального плану дій бізнесу щодо охоплення потенційних споживачів і перетворення їх на споживачів своїх продуктів або послуг. Маркетингова стратегія містить ціннісну пропозицію компанії, ключ повідомлення про бренд, дані про демографічні показники цільових клієнтів та інші елементи високого рівня. Таким чином, маркетингова стратегія - це план зв'язку з потенційними клієнтами бізнесу та перетворення їх на споживачів продукту.

Спочатку комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P), пізніше ускладнився і в результаті перейшов до комплексу маркетингу 7P, який представлений у таблиці 2.1. Основні компоненти маркетинг-міксу 4P: Product,

Price, Place, Promotion можуть використовуватися будь-якою компанією. Нові 3P, включені в модель 7P: процес, люди та фізичні докази більш актуальні на ринку B2B і підходять для маркетингового комплексу сфери послуг.

Таблиця 2.1

Компоненти маркетинг-міксу

Компонент маркетинг-міксу	Значення
Product (Продукт)	Сукупність товарів і послуг, які компанія пропонує цільовому ринку.
Price (Ціна)	Сума грошей, яку клієнти повинні заплатити, щоб отримати продукт.
Place (Місце)	Місце продажу гарантує, що продукт доступний для цільового ринку, і означає, що продукт компанії повинен бути присутнім на ринку в потрібному місці (де цільовий споживач може побачити його та купити) у потрібний час (коли цільовому споживачеві потрібно його купити). Іншими словами, місце продажу позначає модель поширення продукту компанії.
Promotion (Просування)	Заходи, які повідомляють про переваги продукту та переконують цільових клієнтів купити його.
Process (Процес)	Спосіб взаємодії між споживачем і компанією.
People (Люди)	Ті, хто може вплинути на сприйняття продукту компанії в очах цільового ринку
Physical Evidence (Фізичний доказ)	Те, що оточує споживача в момент придбання послуги. Фізичне середовище дозволяє створити правильний імідж компанії, виділити відмінні характеристики продукту.

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Маркетингова стратегія ресторану є важливою для досягнення успіху. Якщо ви хочете залучити гостей, вам потрібно рекламувати свій ресторан. Добре те, що вам не потрібно витрачати величезні гроші, щоб почати рекламувати свій ресторан. Етапи розроблення маркетингової стратегії наведені на рисунку В.1, а інструменти маркетингових стратегій та їх сутність у таблиці В.1 Додатку В.

Маркетингові стратегії ресторанів включають маркетинг у соціальних мережах, пошукову оптимізацію та маркетинг електронною поштою, рекламу, рекламні акції, заходи, зосередження на лояльності гостей, обслуговування клієнтів, дизайн меню, ціни та розташування.

Аналіз маркетингових стратегій глобальних ресторанів-лідерів ринку може допомогти в зрозумінні того, як вони досягають успіху в такій конкурентній галузі. Великі глобальні ресторани відомі за їх маркетингові стратегії наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Відмінність маркетингових стратегії глобальних ресторанних мереж

Ресторан	Основна стратегія	Аудиторія	Меню	Місцезнаход-ження	Технології та соціальні медіа
McDonald's	Швидке обслуговування, доступність та простота	Сім'ї, діти, студенти	Бургери, картопля фрі, напої	Центри міст, автостоянки, торговельні центри	Мобільний додаток, програма лояльності
KFC	Альтернатива для гамбургерів, здорове харчування	Сім'ї, молодь	Курячі страви, картопля фрі, салати	Центри міст, торговельні центри	Рекламні кампанії, програма лояльності
Subway	Здорове харчування, індивідуальність	Спортсмени, здоровосві-домі клієнти	Сендвічі, салати, десерти	Центри міст, кампуси, автобусні станції	Мобільний додаток, програма лояльності
Starbucks	Кава та інші напої, індивідуальність	Молодь, професіонали	Кава, чай, смузі, печиво	Центри міст, офісні будівлі	Мобільний додаток, соціальні медіа, програма лояльності
Domino's Pizza	Швидка доставка, зручність та знижки	Студенти, сім'ї, офісні працівники	Піца, крильця, напої	Центри міст, доставка до дому	Мобільний додаток, соціальні медіа, програма лояльності

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Кожен з глобальних ресторанів-лідерів ринку використовує унікальні маркетингові стратегії, щоб відповідати на потреби своїх клієнтів та вигідно відмінитися від конкурентів. Також вони постійно адаптують свої стратегії до

змін в глобальній економіці, здійснюють інновації в продуктах та використовують нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Усі ці ресторани-лідери ринку також активно використовують маркетингові кампанії та спеціальні пропозиції, щоб залучити нових клієнтів та збільшити продажі, такі як рекламні акції, конкурси та події спільноти. Вони розуміють важливість зберігання і підтримання свого лідерства на ринку, тому продовжують розвивати та вдосконалювати свої маркетингові стратегії, щоб забезпечити успіх та зростання в майбутньому.

2.2. Оцінка стану та функціонування міжнародних ресторанних мереж в умовах глобальних викликів

Стан міжнародних ресторанних мереж в умовах глобальних викликів можна описати як динамічний та адаптивний. З одного боку, ресторанні мережі стикаються з великою кількістю складних викликів, таких як пандемія COVID-19, зміни в звичках споживачів, збільшення конкуренції та зростання вартості сировини. З іншого боку, мережі розуміють необхідність адаптуватися до цих змін і швидко реагувати на нові тенденції.

Одним з найбільших викликів для міжнародних ресторанних мереж була пандемія COVID-19. Вона значно вплинула на міжнародні ресторанні мережі. Обмеження та локдауни, введені багатьма країнами, призвели до значного зниження обігу та прибутків ресторанів. Багато мереж були змушені переходити на режим роботи з доставкою та виготовленням їжі на виніс. Ресторанні мережі витратили значні кошти на підвищення рівня гігієни та безпеки, щоб забезпечити безпеку своїх клієнтів. Важливими негативними чинниками також стали: проблеми з поставками продуктів харчування, зниження виробництва продуктів у зв'язку з пандемією; збої у логістичних ланцюгах та змін в цінах на продукти. Це призвело до збільшення витрат на забезпечення продуктами та складнішого планування меню та запасів.

До прикладу можна взяти відомі міжнародні ресторанні мережі, які представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив та наслідки COVID-19 на міжнародні мережеві ресторани

Ресторанна мережа	Вплив COVID-19	Наслідки для бізнесу
McDonald's	Зменшення кількості замовлень через закриття багатьох ресторанів та обмежень на роботу решти з них.	Втрата доходів та зменшення обсягів продажів, потреба у більшій адаптації до нових умов.
Starbucks	Зниження кількості клієнтів через закриття більшості кав'ярень та обмеження відвідування тих, що залишилися відкритими.	Зменшення продажів, необхідність у зменшенні витрат та у залученні клієнтів через збільшення присутності в онлайн-просторі.
KFC	Обмеження на роботу та закриття ресторанів, які працювали в торгових центрах та вуличних локаціях.	Втрата доходів, зменшення обсягів продажів та збільшення конкуренції в зв'язку з розвитком доставки та заборони на відвідування ресторанів.
Subway	Зменшення попиту через закриття ресторанів та обмеження на відвідування тих, що залишилися відкритими.	Зменшення продажів, втрата доходів, потреба у зменшенні витрат та у більшій адаптації до нових умов.
Pizza Hut	Закриття багатьох ресторанів та зменшення кількості замовлень через обмеження на відвідування ресторанів.	Втрата доходів та зменшення обсягів продажів, потреба у більшому залученні клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Одним з найбільш помітних змін в ресторанних мережах після появи COVID-19 було збільшення кількості онлайн-замовлень та доставки їжі. Багато ресторанних мереж відкрили свої власні служби доставки, або укладали угоди з популярними сервісами доставки їжі, такими як UberEats або Deliveroo. Також багато ресторанів стали використовувати соціальні мережі та месенджери для збільшення своєї онлайн-присутності та залучення нових клієнтів.

Значною мірою зросла популярність "безконтактних" технологій замовлення та оплати. Ресторани стали використовувати QR-коди та інші технології, що дозволяють клієнтам замовляти та оплачувати свої замовлення безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв.

Багато ресторанних мереж також змінили свої меню, зокрема зменшивши асортимент та пропонуючи більш прості та бюджетні варіанти страв. Це дозволило зменшити збитки та зберегти витрати на інгредієнти.

Крім того, деякі ресторанні мережі змінили свої простори, зменшивши кількість столиків та збільшивши відстань між ними, щоб дотримуватися соціальної дистанції та забезпечити безпеку клієнтів та персоналу.

Багато відомих ресторанних мереж змогли успішно подолати застій після пандемії COVID-19, відповідаючи на зміни в звичках та потребах споживачів та застосовуючи нові технології та інновації.

Одним з прикладів успішної адаптації є McDonald's, який впровадив безконтактне замовлення та оплату, збільшивши при цьому свою онлайн присутність та розвивши доставку їжі. Крім того, McDonald's також змінив своє меню, додаючи нові позиції, які більш відповідають запитам клієнтів, такі як бургери зі 100% яловичини без консервантів та курячі крильця без кісток.

Іншим прикладом є Starbucks, який розробив план переходу до роботи з меншими збитками, відкриваючи менше кав'ярень та зменшуючи їх розмір. Крім того, Starbucks розвиває свої технології мобільного замовлення та оплати, що дозволяє клієнтам замовляти та отримувати своє замовлення безпосередньо з мобільних пристроїв.

Також варто згадати Domino's Pizza, який вдало використовував свою мережу доставки та збільшив продажі онлайн-замовлень. Крім того, Domino's розробив нові технології, такі як автономні доставки та дрони, що дозволяє забезпечувати більш ефективну доставку та зменшувати витрати [28].

Тобто, щоб протистояти викликам, спричиненими COVID-19 багато міжнародних ресторанних мереж змінили свої бізнес-моделі, надаючи більше уваги доставці та онлайн-замовленням. Крім того, ресторанні мережі стали більш уважні до здорового харчування та почали вводити нові меню, щоб задовольнити попит на більш здорову їжу. Слід зауважити, що наслідки пандемії в Україні були не настільки руйнівними для галузі (рис. 2.1).

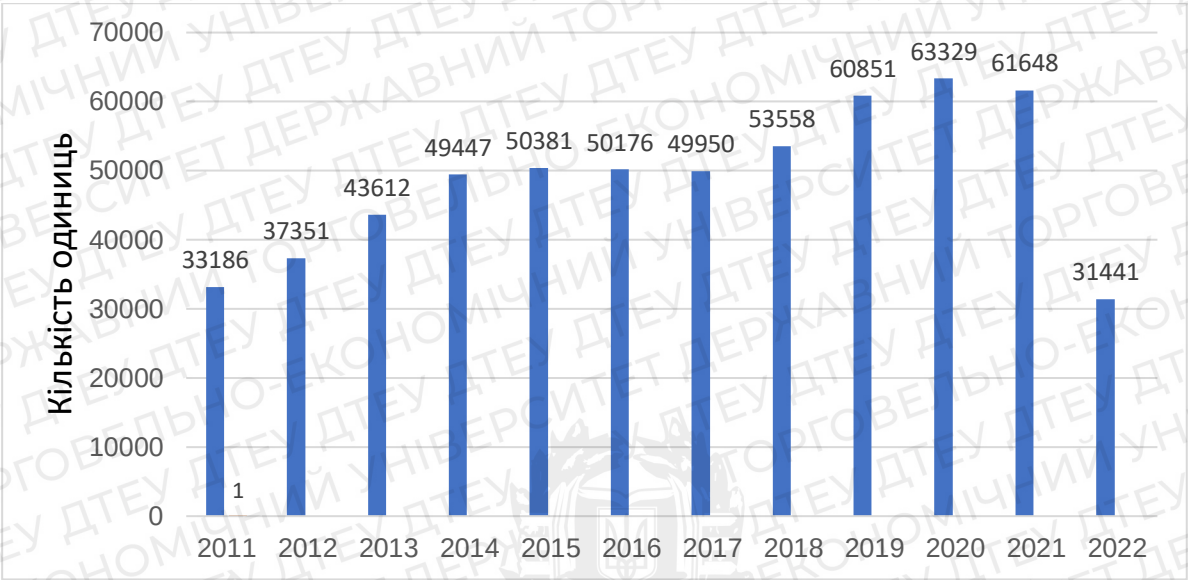

Рис. 2.1. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання ресторанного господарства України

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Прослідкувати позитивну динаміку прибутковості закладів тимчасового розміщення та харчування до 2021 року можна і з даних таблиці 2.4, незважаючи на негативний вплив коронавірусу.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансового результату (сальдо) до оподаткування великих та середніх підприємств сектору «Тимчасове розміщування й організація харчування» у 2017-2022 рр.

Роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	Динаміка, %
2017	564,1	29,67
2018	730,9	256,25
2019	2603,8	10,96
2020	2889,1	55,79
2021	4501	– 111
2022	2130,1	-

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Іншим серйозним викликом в 2022-2023 роках є повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Оскільки, на території обох держав знаходяться відомі ресторанні мережі, то на них це також безпосередньо мало вплив.

Під час війни в Україні стан міжнародних ресторанних мереж в країні був досить складним і непередбачуваним. З одного боку, було відчутне зниження попиту на ресторанні послуги в більшості міст країни, що призвело до зниження обігу та прибутків багатьох ресторанних мереж. З іншого боку, сама ситуація з війною та політичною ситуацією, яка постійно змінюється в країні призвела до того, що деякі міжнародні ресторанні мережі змінили свою стратегію та тимчасово зупинили свою діяльність в Україні.

Конфлікт призвів до зниження економічної активності в багатьох регіонах країни, що призвело до зменшення кількості клієнтів ресторанів, зниження доходів та збільшення витрат. Більшість ресторанів були змушені скоротити свою роботу або навіть закрити свої двері.

Крім того, війна також призвела до зниження рівня безпеки в багатьох регіонах країни, що призвело до того, що багато міжнародних ресторанних мереж відмовилися від ідеї розширення своєї присутності в Україні та навіть припинили свою діяльність в країні.

Тобто, поведінка майже усіх ресторанних була схожа. Дослідивши їхні дії, можна виокремити декілька основних, представлених у таблиці 2.4.

Однак, деякі ресторанні мережі зуміли відновити свою діяльність в Україні після закінчення активної фази конфлікту, зокрема ті, що мають велику та стабільну клієнтську базу та ефективну бізнес-стратегію. Такі ресторанні мережі продовжують розвиватися в Україні та допомагають підтримувати розвиток гастрономічної культури країни [30].

Таблиця 2.4

Дії ресторанних мереж з моменту вторгнення РФ в Україну

Дії ресторанних мереж	Пояснення
Закриття ресторанів	Багато мереж закрили свої ресторани на тимчасовий період у зоні конфлікту або повністю вийшли з України.
Реструктуризація	Деякі мережі провели реструктуризацію, зокрема, знизили витрати на утримання бізнесу.
Спрямування допомоги	Деякі мережі зібрали кошти для допомоги людям, які постраждали від війни.
Підвищення цін	Деякі мережі збільшили ціни на свої товари та послуги, щоб компенсувати збільшення витрат на транспортування та інші витрати.
Проведення благодійних акцій	Деякі мережі організовували благодійні акції на підтримку постраждалих від війни.
Розвиток в інших регіонах	Деякі мережі зосереджували свою увагу на розвитку в інших регіонах України, щоб збільшити свою присутність та компенсувати збитки на території зони конфлікту.

Джерело: розроблено автором на основі [29].

Але також важливою проблемою є експорт Україною певних продуктів харчування іншим країнам. Україна є великим виробником соняшнику, кукурудзи, сої, пшениці та ячменю. Понад 70% землі призначено для сільськогосподарського виробництва. Порушення експортних можливостей України внаслідок вторгнення Росії означає, що світові зараз бракує поставки цих зернових культур. Споживачі, ймовірно вже могли помітити дефіцит соняшникової олії на полицях.

Це має прямий вплив на виробництво продукції ресторанних мереж, оскільки більшість з них є ресторанами швидкого харчування і готують свої страви за допомогою великої кількості соняшникової олії. [31].

Не можна не звернути увагу й на підвищення цін в усьому світі. Це є наслідком різкого колихання економіки, збільшення кількості іммігрантів та змін на трудовому ринку.

Роблячи висновок зі згаданої інформації, можна сказати, що війна в Україні суттєво вплинула на діяльність міжнародних ресторанних мереж в

країні. Однак, важливо відзначити, що це не тільки справа міжнародних ресторанних мереж. Війна мала значний вплив на економіку країни в цілому, що призвело до зниження рівня життя багатьох українців. Також війна суттєво вплинула на туризм в Україні, що може бути одним із факторів, що вплинув на зменшення попиту на ресторанні послуги.

2.3. Розробка стратегій маркетингу вітчизняних ресторанних мереж для виходу на міжнародний ринок

Деякі вітчизняні ресторанні мережі вже мали успіх виходу на міжнародну арену. До прикладу можна взяти Lviv Croissants, які відкрили 3 заклади на території Польщі або GastroFamily, власник якої оголосив про відкриття франшиз у багатьох країнах (Великобританія, Німеччина, Канада, США, Польща). Puzata Hata відкрила заклади в Польщі та Словаччині, а Lviv Handmade Chocolate має представництва в Китаї та США [32].

Але переважна більшість вітчизняних мереж залишається лише на території України і не розпочинають експансію за її межами. Це пов’язано з високою конкуренцією серед вже існуючих міжнародних ресторанних мереж-лідерів. У таблиці Г.1 додатку Г представлені основні відмінності між маркетинговими стратегіями українських та міжнародних ресторанних мереж, які допоможуть вітчизняним мережевим ресторанам спрямувати свій розвиток на прикладі глобальних мереж.

Для виходу на міжнародний ринок українським ресторанним мережам необхідно розробити стратегію маркетингу, яка забезпечить успішний старт в новому середовищі. Ось деякі можливі стратегії маркетингу для українських ресторанних мереж:

1. Побудова сильного бренду: важливо створити унікальний образ ресторанної мережі, який буде привабливим для міжнародних клієнтів. Це можна зробити за допомогою створення власного стилю та концепції, які будуть

співпадати зі світовими тенденціями та відповідати потребам місцевих споживачів.

2. Розробка міжнародної стратегії: українські ресторанні мережі повинні розробити міжнародну стратегію, яка буде відображати специфіку ринку та конкурентні переваги компанії. До цього слід додати розробку маркетингових матеріалів для міжнародної аудиторії, які включатимуть переклад меню, просування ресторанів в соціальних мережах та ін.

3. Розвиток онлайн-присутності: створення сайту та налагодження роботи з соціальними мережами допоможуть встановити зв'язок з міжнародною аудиторією та дозволять вести маркетингову кампанію в Інтернеті.

4. Участь в міжнародних виставках та фестивалях: це може допомогти привернути увагу до бренду та розповісти про українську кухню та культуру. Такі заходи можуть допомогти залучити міжнародну аудиторію та зробити бренд відомим за межами України.

5. Співпраця з місцевими туристичними компаніями та з місцевими готелями та ресторанами. Українські ресторанні мережі можуть співпрацювати з туристичними компаніями, щоб запропонувати туристам пакетні тури, які включають відвідування ресторанів. Крім того, співпраця з місцевими готелями та ресторанами може допомогти українським ресторанним мережам отримати більше відвідувачів, які шукають місця, де можна смачно поїсти.

6. Використання соціальних мереж та онлайн-реклами. У сучасному світі соціальні мережі є потужним інструментом для маркетингу. Українські ресторанні мережі можуть використовувати соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, для просування своїх послуг. Також можна використовувати онлайн-рекламу для привертання уваги потенційних клієнтів, зокрема на таких платформах, як Google та Facebook.

7. Розвиток програм лояльності. Програми лояльності можуть допомогти українським ресторанним мережам залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Такі програми можуть включати знижки на послуги, бонусні

бали, які можна обміняти на безкоштовні страви та напої, або інші привабливі пропозиції.

8. Розвиток бренда та ідентичності. Щоб вийти на міжнародний ринок, українські ресторанні мережі повинні розвивати свій бренд та ідентичність. Це означає, що їхня концепція та дизайн повинні бути чіткими та легко впізнавані як у межах України, так і за її межами. Крім того, ресторанні мережі повинні розробляти міжнародну стратегію бренду, яка відображає їхню ідентичність та цінності.

9. Вивчення міжнародного ринку. Для успішного виходу на міжнародний ринок українські ресторанні мережі повинні вивчати міжнародний ринок та зрозуміти його особливості. Це означає дослідження та аналіз ринку, конкурентів, тенденцій, смаків та уподобань місцевих споживачів.

10. Ефективний маркетинговий план. Українські ресторанні мережі повинні розробити ефективний маркетинговий план, який буде відповідати потребам та уподобанням місцевих споживачів на міжнародному ринку. Це може включати в себе рекламні кампанії, PR-акції, заходи, що сприяють збільшенню уваги до бренду, спонсорство, партнерство з іншими місцевими бізнесами, соціальні медіа тощо. [33].

SWOT-аналіз найпопулярнішої глобальної ресторанної мережі McDonald’s, зображений на рис.2.1 допомагає проаналізувати діяльність вітчизняних мереж зі стратегічної точки зору. Це допоможе визначити, як використати можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони ресторанної мережі, що планує вийти на міжнародний ринок.

Внутрішнє середовище	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
	1. Швидке реагування на зміни ринку. 2. Впізнаваність бренду. 3. Швидке та якісне обслуговування клієнтів. 4. Різноманітність меню. 5. Сильна франчайзингова бізнес-модель.	1. Надмірна залежність від франчайзингової бізнес-моделі. 2. Відсутність інновацій. 3. Контроль витрат. 4. Проблеми зі здоров'ям. 5. Невдоволення співробітників.
Зовнішнє середовище	**Можливості**	**Загрози**
	1. Впровадження більш здорових варіантів харчування. 2. Технічний прогрес. 3. Диверсифікація товарних пропозицій. 4. Глобальна експансія. 5. Інновації та розширення на нові канали.	1. Жорстка конкуренція. 2. Зміна уподобань споживачів. 3. Економічний спад. 4. Частий негативний розголос. 5. Проблеми з безпекою харчових продуктів та працевлаштуванням.

Рис.2.2. SWOT-аналіз McDonald’s

Джерело: розроблено автором на основі [34].

Для порівняння з глобальною мережею можна взяти відому українську мережу ресторанів GastroFamily, SWOT-аналіз якої зображений на рис.2.2.

Внутрішнє середовище	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
	1. Висока якість продуктів харчування. 2. Широкий асортимент страв. 3. Гарна локація закладу, зручне розташування. 4. Кваліфіковані працівники. 5. Добре розроблена стратегія маркетингу.	1. Висока ціна страв. 2. Обмежена кількість місць для обслуговування клієнтів. 3. Відсутність достатньої кількості паркувальних місць біля закладу. 4. Недостатня кількість рекламних кампаній для залучення нових клієнтів.
Зовнішнє середовище	**Можливості**	**Загрози**
	1. Збільшення кількості місць для обслуговування клієнтів. 2. Запровадження нових страв у меню. 3. Відкриття нового закладу в іншому районі міста для збільшення обсягу продажів. 4. Використання соціальних мереж для залучення нових клієнтів.	1. Конкуренція з боку інших ресторанів. 2. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні. 3. Закриття закладів через нездатність виконувати вимоги санітарних норм та стандартів. 4. Погіршення іміджу через негативні відгуки клієнтів у соціальних мережах або на інших платформах.

Рис.2.3. SWOT-аналіз GastroFamily

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Розробка стратегій маркетингу є ключовою умовою успішного виходу вітчизняних ресторанних мереж на міжнародний ринок. Однак, для досягнення успіху необхідно враховувати низку чинників, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність ресторанних мереж.

Серед найважливіших чинників можна виділити культурні та мовні відмінності, різні традиції харчування, звичаї та поведінкові норми в різних країнах. Отже, для успішного виходу на міжнародний ринок необхідно ретельно вивчати споживачів, їхні потреби та вподобання, а також налагодити ефективний комунікаційний процес.

Висновки до розділу 2

Маркетингова стратегія — це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план дій будь-якої організації чи будь-якого бізнесу з основною метою - досягнути стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і бажань клієнтів. Перегляд поточної маркетингової діяльності та впровадження нової стратегії може допомогти компанії подолати наявні перешкоди, покращити сервіс і розвивати бізнес.

Стан міжнародних ресторанних мереж в умовах глобальних викликів можна описати як динамічний та адаптивний. З одного боку, ресторанні мережі стикаються з великою кількістю складних викликів, таких як пандемія COVID-19, зміни в звичках споживачів, збільшення конкуренції та зростання вартості сировини. З іншого боку, мережі розуміють необхідність адаптуватися до цих змін і швидко реагувати на нові тенденції.

В українській кухні є потенціал для привернення уваги міжнародної аудиторії. Однак, слід зазначити, що виходити на міжнародний ринок - це складний та витратний процес, який потребує певного рівня підготовки та ресурсів. Крім того, важливо бути свідомим конкуренції та вимог споживачів на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегії маркетингу являють собою сукупність дій та методів, що використовуються компаніями для просування своїх продуктів чи послуг на ринку. Маркетингові стратегії мають на меті залучити увагу потенційних клієнтів та збільшити попит на продукти або послуги компанії, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку компанії.

Для міжнародних ресторанних мереж, стратегії маркетингу можуть включати в себе вивчення місцевих традицій та культурних особливостей, розробку промо-акцій та програм лояльності, використання соціальних мереж та інших інтернет-інструментів, співпрацю з місцевими партнерами, створення міжнародного бренду та інші.

Важливим елементом маркетингових стратегій є аналіз результатів та корекція дій компанії в залежності від отриманих результатів. Також, важливо розуміти, що маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та пристосовуватися до змін в місцевому та глобальному бізнес-середовищі.

Проаналізувавши наслідки та виклики війни, з якими зіткнувся бізнес в Україні, доцільно дати рекомендації щодо можливих шляхів адаптації маркетингу та SMM під час війни для відновлення бізнесу в Україні:

1. Маркетингова тактика. Умови змінюються занадто швидко, тому довгострокові стратегії будуть неефективними в нинішніх умовах. Тому доречним буде пересування за допомогою тактичних дій. У цьому випадку є можливість швидко переорієнтувати стратегію на швидку зміну бізнес-середовища. Для цього потрібне розуміння продукту та можливість його кастомізації.

2. Зміна ринку та вибір цільової аудиторії. У разі припинення діяльності компанії в Росії або зриву діяльності при орієнтації на інші ринки цільові сегменти потребують коригування. Навіть якщо цільова аудиторія залишилася незмінною, її потреби могли змінитися, і їх необхідно проаналізувати та враховувати. Наприклад, зараз можуть бути критичні проблеми з кібербезпекою,

затримками продукту чи послуги або перебоями в ланцюжку постачання. Спілкування з клієнтами має вирішальне значення.

3. Оптимізація витрат. Це невід'ємна частина маркетингової стратегії військового часу. Кошти повинні бути спрямовані на маркетинг, який чітко спрямований на залучення клієнтів. Інтернет реклама (включаючи інфлюенсер-маркетинг) найкраще підходить для цього завдання, що дозволяє швидко залучити цільову аудиторію, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на збільшення замовлень. Також необхідно уважно стежити за географічними налаштуваннями рекламної кампанії. Не слід націлюватися на ті райони, де ведуться або щойно велися бойові дії, бо продукт або послуга не можуть бути корисними.

4. Зміна контент-стратегії. Зміна контенту передбачає: оновлення суттєвої інформації про товар (послугу); висвітлення внеску в боротьбу: (волонтерство, благодійність); надання аудиторії корисної інформації. Наприклад, деякі компанії користуються можливістю продемонструвати патріотичну сторону своїх брендів, показуючи рекламу підтримки військових, сімей, які постраждали внаслідок трагедії, тощо. Такі дії наразі ефективні, але важливо пам'ятати, що у всьому має бути міра. Бренди та маркетинг справді нічого не варті перед обличчям масштабів війни. Але коли війна закінчиться, дії кількох компаній будуть згадувати ще на десятиліття.

5. «Тримати руку на пульсі ринку». Це правило актуальне завжди, особливо під час кризи. Зараз життєво важливо бути максимально мобільним і відтворювати тренди на етапі їх зародження. Здатність бізнесу бути гнучким і адаптуватися до реалій поточних умов дозволяє виживати в складні часи. Важливо стежити за переміщенням зон бойових дій і реакцією аудиторії на рекламу. Це дослідження може порекомендувати призупинити рекламну кампанію якомога швидше або внести корективи відповідно до реакції людей. Оголошення не повинно викликати дисонансу з настроями в суспільстві.

Ці кроки допоможуть побудувати ефективну маркетингову стратегію в сучасних реаліях. Усі маркетингові дії мають узгоджуватися з оновленою

стратегією виходу на ринок та її відповіддю на проблеми з ланцюгом поставок або наданням послуг. [36].

На основі досліджень ми пропонуємо кілька висновків та пропозицій на тему міжнародних стратегій маркетингу міжнародних ресторанних мереж:

1. Вивчення ринку та аудиторії: Для успішного входу на міжнародний ринок, необхідно ретельно вивчити його особливості та вимоги споживачів. На основі цієї інформації можна створити ефективну маркетингову стратегію, яка відповідає потребам місцевої аудиторії.

2. Локалізація бренду: Ресторанні мережі повинні локалізувати свій бренд та продукт для відповідності місцевим культурним та гастрономічним традиціям. Це можна зробити за допомогою зміни меню, інтер'єру та дизайну, який відповідає місцевому стилю та вимогам.

3. Використання місцевих каналів комунікації: Для просування продукту на міжнародному ринку варто використовувати місцеві канали комунікації та реклами. Наприклад, використовуючи соціальні мережі та місцеві ЗМІ, можна дійти до більшої кількості потенційних клієнтів.

4. Використання інноваційних технологій: Використання технологій може допомогти в підвищенні ефективності маркетингових стратегій. Наприклад, за допомогою мобільних додатків можна залучити нових клієнтів та збільшити замовлення.

5. Формування позитивного іміджу: Формування позитивного іміджу є важливим елементом маркетингової стратегії. Ресторанні мережі повинні стежити за своєю репутацією та використовувати спеціальні стратегії для залучення та збереження клієнтів. Наприклад, ресторанні мережі можуть активно використовувати програми лояльності, що дозволяє залучити нових клієнтів та зберегти вірних.

6. Створення міжнародного бренду: Для міжнародних ресторанних мереж важливо створити міжнародний бренд, який буде однаково ефективно працювати на різних ринках. Це можна зробити шляхом розробки спільних

стандартів та принципів, які дозволять ресторанній мережі зберегти свою унікальність та відповідність місцевим вимогам.

7. Використання соціальних мереж: Соціальні мережі є важливим інструментом маркетингу для міжнародних ресторанних мереж. За допомогою соціальних мереж можна залучати нових клієнтів, розповідати про новинки та акції, а також збирати фідбек від клієнтів.

8. Співпраця з місцевими партнерами: Для успішного входу на міжнародний ринок, ресторанні мережі можуть використовувати місцеві партнерства та співпрацю з місцевими підприємцями. Це дозволить забезпечити більшу інтеграцію з місцевим ринком та забезпечити більш ефективну маркетингову стратегію.

Отже, міжнародні стратегії маркетингу мають велике значення для успішного виходу ресторанних мереж на міжнародний ринок, тому компанії повинні ретельно вивчати споживачів та налагоджувати ефективний комунікаційний процес для досягнення міжнародної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is a Chain Restaurant? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/what-is-a-chain restaurant#:~:text=In%20the%20simplest%20terms%2C%20a,be%20individually%20owned%20through%20franchising.

2. Franchise Restaurants v/s Independent Restaurants: Which Route To Take [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.posist.com/restaurant-times/resources/franchise-outlet-vs-independent-restaurants-which-is-the-better-route.html.

3. 8 Lesser Known Favors And Pitfalls Of Running A Franchise Restaurant [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.rancelab.com/blog/favors-and-pitfalls-of-franchise-restaurant/.

4. The Effects of Fast Food Restaurant Attributes on Customer Satisfaction [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7435.

5. What's Your Restaurant's Unique Competitive Advantage? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.linkedin.com/pulse/whats-your-restaurants-unique-competitive-advantage-john-par%C3%A9 6. Hunsaker E. : Mechanistic vs. organic organizational structure, BizFluent, 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bizfluent.com/about-7217149-effective-organizational-structure.html.

7. Jones, P. (1999) Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, 4, 155–164.

8. Reynolds, D. (2000) An exploratory investigation into behaviorally based success characteristics of foodservice managers, Journal of Hospitality and Tourism Research, 24, 1, 92–103.

9. The Types of Restaurant Employees [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://smallbusiness.chron.com/types-restaurant-employees-14354.html.

10. Restaurant Organizational Charts [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.waiterio.com/blog/en/organization-chart-restaurant/.

11. 25 Restaurants Ranking 2022 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://brandirectory.com/rankings/restaurants/2022.

12. 10 Restaurant Trends You'll See Cropping Up in 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.eatthis.com/hottest-restaurant-trends-2023/.

13. 2023 Trends: What Chain Restaurants Can Expect [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.barandrestaurant.com/operations/2023-trends-what-chain-restaurants-can-expect.

14. The Top Restaurant Trends in 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://squareup.com/us/en/townsquare/restaurant-trends.

15. 9 restaurant industry trends in 2022 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://joinposter.com/en/post/restaurant-trends.

16. Top Foodservice Trends of 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.webstaurantstore.com/blog/2214/top-foodservice-trends.html.

17. 7 restaurant technology trends to watch in 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends.

18. Marketing Plans and Strategies [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://granite.pressbooks.pub/ld823/chapter/18/.

19. Marketing Strategy: What It Is, How It Works, How To Create One [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp.

20. Що таке маркетинг-мікс? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-marketing-miks.

21. In-Depth McDonald’s Marketing Case Study [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://iide.co/case-studies/mcdonalds-marketing-strategy/.

22. KFC Marketing Strategy 2023: A Case Study [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/kfc-marketing-strategy-case-study.

23. Subway Marketing Strategy & Marketing Mix [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/16886-subway.html.

24. Starbucks Marketing Strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/starbucks-marketing-strategy/.

25. Domino's Marketing Strategy: How it is Dominating the Pizza Delivery Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://buildd.co/marketing/dominos-marketing-strategy.

26. Importance of Diversified Marketing Strategies for Fast Food Restaurant Chains [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/346412514_Importance_of_Diversified_Marketing_Strategies_for_Fast_Food_Restaurant_Chains.

27. The Impact of COVID-19 on Restaurants and Consumer Behaviour [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1667190/FULLTEXT01.pdf.

28. Post-Covid-19: Most of the big guys in the restaurant chain business reported losses [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.vietdata.vn/post/post-covid-19-most-of-the-big-guys-in-the-restaurant-chain-business-reported-losses.

29. Апетит до життя: як війна змінює ресторанну індустрію [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://mind.ua/publications/20243413-apetit-do-zhittya-yak-vijna-zminyue-restorannu-industriyu.

30. How The War In Ukraine Could Impact American Fast Food Restaurants [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.tastingtable.com/780631/how-the-war-in-ukraine-could-impact-american-fast-food-restaurants/.

31. From surging energy prices to stockpiling: How is food retail most affected by the Ukraine conflict? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.foodnavigator.com/Article/2022/06/17/how-is-the-ukraine-russia-conflict-impacting-the-food-retail-sector.

32. Топ-7 українських рітейлерів, які цього року вийшли на зовнішні ринки [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://rau.ua/novyni/top-7-ritejleriv/.

33. Marketing Strategies Restaurant Leaders Use to Develop Their Customer Base [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3567&context=dissertations&httpsredir=1&referer=.

34. McDonalds SWOT Analysis [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://businessmodelanalyst.com/mcdonalds-swot-analysis/.

35. Офіційний сайт ресторанної мережі «GastroFamily» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://borysov.com.ua/uk.

36. Business marketing activities in Ukraine during wartime [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16815/IM_2022_03_Korneyev.pdf.

37. 32 Best Restaurant Marketing Strategies [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://restaurant.eatapp.co/blog/restaurant-marketing-strategies.

38. Офіційний веб-сайт Держкомстат України URL: Державна служба статистики України (ukrstat.gov.ua)

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняння переваг та недоліків незалежних і мережевих ресторанів

	Мережевий ресторан	Незалежний ресторан
Керування	У франчайзингових ресторанах ви керуєте чужим брендом . Усе вирішено заздалегідь, і ви повинні дотримуватися правил бренду. Франчайзинговий магазин сильно контролюється, і більшість рішень уже прийняті.	У незалежному чи окремому ресторані ви маєте свободу робити все. Ви можете вибрати місце, яке вам подобається, самостійно визначити концепцію, подати те, що ви хочете. Ви можете вносити будь-які зміни у своє меню чи тематику самостійно без будь-яких обмежень. Однак відповідальність експоненціальна.
Плюси	Початківцям і недосвідченим рестораторам легше керувати франчайзинговими ресторанами.	Весь контроль в руках власника.
	Менше ризиків, оскільки концепція вже випробувана.	Потрібні невеликі інвестиції.
	Франчайзер зазвичай надає допомогу франчайзі щодо навчання персоналу, витратних матеріалів, обладнання, маркетингу тощо.	Крута крива навчання , особливо для нових рестораторів.
		Власник кладе в кишеню всі прибутки.
Мінуси	Вартість придбання франшизи є високою, а також є щотижнева або щомісячна комісія.	Високий ризик провалу, особливо для тих, хто починає працювати ресторатором.
	Власник мало контролює франчайзингові ресторани. Відсутність творчої свободи та повноважень приймати рішення може засмучувати.	Бізнес і операції можуть забирати час і зусилля.
		Зазвичай існує операційна неефективність через відсутність стандартних правил і політик.
Маркетинг	Оскільки ви є частиною бренду, маркетингу необхідно набагато менше, рештою займається той, хто надав франшизу.	Власник сам повинен спланувати та реалізувати всі маркетингові стратегії, або найняти за додаткову плату необхідних спеціалістів.
Підтримка бренду	Дуже висока з боку франчайзера.	Потрібно розвивати бренд з нуля.
Прибуток	Франчайзеру сплачується роялті.	Весь прибуток належить власнику.

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Додаток Б

Таблиця Б.1

Новітні тенденції міжнародних ресторанних мереж

Цифрові кухонні «дошки»	Оскільки кількість онлайн-замовлень продовжує збільшуватися, ресторани повинні використовувати нові способи оптимізації своєї роботи. Системи відображення на кухні (KDS) — це цифрові панелі меню для персоналу кухні, які допомагають ресторанам оптимізувати роботу вдома. Завдяки цьому вашому персоналу не знадобиться брати ручку чи блокнот або безперервно рухатися туди-сюди між передньою частиною будинку та кухнею, щоб приймати замовлення клієнтів і перевіряти, чи готові вони. Кухонна дисплейна система безпосередньо пов'язана з системою торгових точок ресторану і починає працювати одразу після розміщення замовлення. На екрані автоматично відображаються замовлення на основі пріоритету та позначаються будь-які спеціальні дієтичні запити. Він також відстежує час доставки їжі та стежить за запасами, щоб повідомити про те, що товару немає в наявності. Цифрові кухонні дисплеї обіцяють стабільну роботу кухні, забезпечуючи кращий зв'язок, чіткіші робочі процеси та точність.
Автоматизоване програмне забезпечення управління запасами	Автоматизоване програмне забезпечення для керування запасами допомагає ресторанам відстежувати запаси їжі та напоїв, передбачати кількість і планувати повторне замовлення ефективніше та швидше. Що ще важливіше, впровадження цього програмного забезпечення у ваш робочий процес може мінімізувати харчові втрати, які, як повідомляється, коштують індустрії гостинності 100 мільярдів доларів на рік . Використовуючи штучний інтелект (ШІ), такі компанії, як Kitro , не лише допомагають ресторанам зменшувати харчові відходи, але й забезпечують їх ефективну та сталу роботу. Крім того, партнерство з такими програмами, як Too Good to Go може врятувати ресторани від марнування надлишків їжі.
Нова техніка доставки їжі	Одним із привабливих технологічних трендів у ресторанній індустрії є використання автономних транспортних засобів у доставці їжі. Ця технологія може не тільки оптимізувати процес доставки, але й зменшити витрати на доставку. Компанія Domino вже випробувала безпілотні автомобілі в Лас-Вегасі та Маямі, що означає, що використання безпілотних транспортних засобів для доставки їжі стане можливим у найближчому майбутньому. Подібним чином Amazon і Google вже тестують доставку дронами.

Автоматизація та робототехніка	Про робототехніку в громадському харчуванні говорять вже кілька років, але тепер ця технологічна тенденція стає реальністю. Нестача робочої сили звільнила простір для роботів, щоб вони могли виконувати такі завдання, як перегортання їжі, перевертання смаженого та приймання замовлень. Заміна людської праці роботами, особливо для нудної роботи, дає працівникам більше часу, щоб зосередитися на обслуговуванні клієнтів. Це допомагає роботодавцям подолати нестачу персоналу та створює кращий досвід харчування для гостей.
Справедлива можливість найму	Чесне наймання — це практика, яка відкриває можливості найму для колишніх злочинців. У минулому судимість була величезною перепоною для тих, хто знаходиться у пошуку роботи та різко знижувала їхні шанси отримати роботу. Вже деякі штати США застосовують таку практику справедливого шансу, як видалення позначки в заявках, яка вказує, чи був заявник заарештований або вчиняв злочин.
Переважають маленькі меню	Різноманітність меню відіграє важливу роль у кожному ресторані. Величезне меню — це спроба ресторану приготувати щось для кожного, а не зробити кілька речей справді добре. Останні тенденції в ресторанах показують, що ресторани розуміють які труднощі створюють довгі меню. Тому ресторанні мережі складають коротке меню або ділять його на періоди прийому їжі. Коротке меню також може скоротити витрати на їжу завдяки спрощеному управлінню запасами, а також зменшити харчові відходи. Це дає кухарям можливість покращити вправність у приготуванні страв, зазначених у меню і покращити якість їжі.
Зелені кухні	Коли є масове усвідомлення соціальної проблеми, люди дивляться на те, що бізнес робить з цією проблемою. Клієнти часто ставлять компаніям ультиматум; вони можуть вирішити бути частиною проблеми чи вирішення. Забруднення води та пластикові відходи змусили багатьох людей звернути увагу на ресторани. Це призвело до збільшення кількості зелених кухонь, де бізнес зосереджується на зменшенні якомога більшої кількості відходів і намагається переробляти та повторно використовувати залишки, коли це можливо. Використання біологічно розкладних виробів, таких як паперові соломинки, вощені паперові стаканчики та волокнисті контейнери для виносу, є кроками в правильному напрямку.

Джерело: розроблено автором на основі [15], [16], [17].

Додаток В

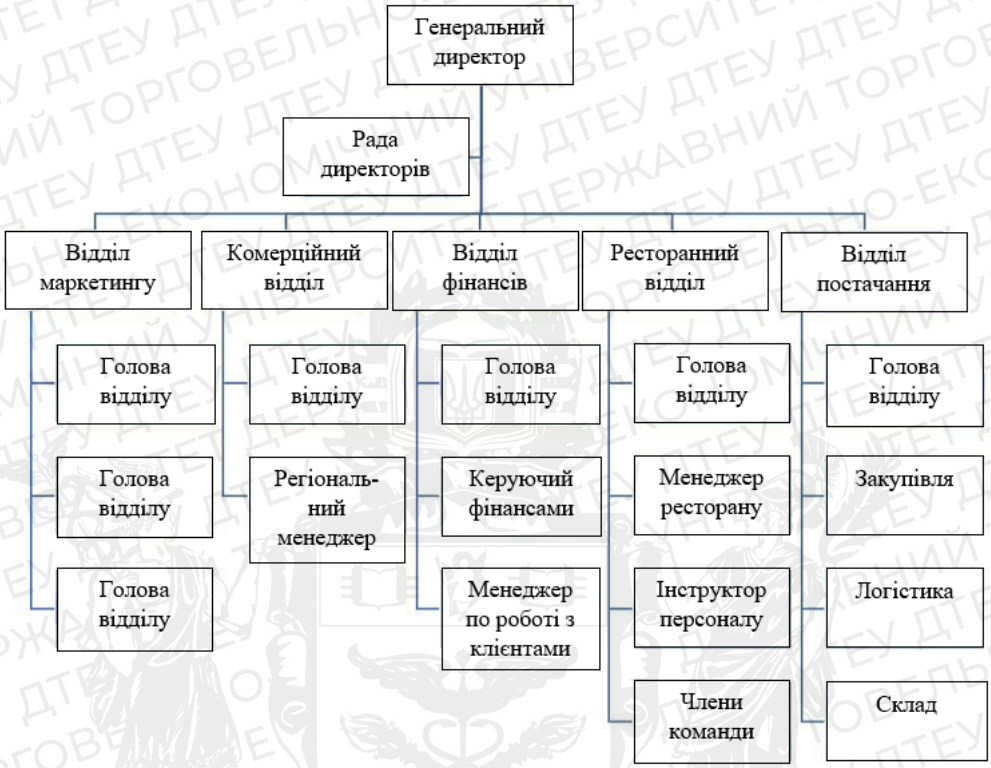

Рис.В.1. Організаційна структура мережевого ресторану

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Додаток В

Рис. В.1. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії
Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

Продовження додатку В

Таблиця В.1.

Інструменти маркетингових стратегій та їх суть

Маркетингова стратегія	Суть
1. Посилання на бронювання в Google Business	Google дає можливість додати посилання в поле під назвою «бронювання», яке надає посилання на веб-сайт або систему бронювання ресторану. За посиланням люди можуть забронювати місця у деяких ресторанах (збільшується кількість онлайн-бронювань на 20%)
2. Персоналізований і автоматизований маркетинг електронною поштою	Оскільки маркетинг електронною поштою використовується практично кожною компанією, просте надсилання загального електронного листа раз на місяць зазвичай не матиме жодного ефекту. Надсилаючи електронний лист потрібно орієнтуватися на одержувача на основі його історії з певним рестораном.
3. Електронні листи з нагадуваннями про день народження	1) Запис днів народжень своїх гостей. 2) Збереження та керування інформацією в базі даних клієнтів або CRM. 3) Надсилання персоналізованого електронного листа за 2-3 тижні до дня народження клієнта, з поясненнями переваг проведення заходу саме в цьому ресторані (можна додати спеціальну знижку).
4. Платформи онлайн-бронювання	Онлайн-платформи представляють веб-сайти та програми, які надають клієнтам інструменти для бронювання онлайн. Платформи онлайн-бронювання зручні та прості тому є майже обов'язковою умовою маркетингу вишуканих ресторанів.
5. Презентація страв, щоб вони були «Instagrammable»	Розміщення та презентація страви заохочують людей робити фотографії та ділитися ними в Інтернеті, особливо в Instagram, де надзвичайно популярні хештеги про їжу. Створення страв, якими можна ділитися в Instagram, є надзвичайно потужною тактикою просування, оскільки вона використовує створений користувачами вміст, щоб поширити інформацію про ваш ресторан, а не витрачати гроші на рекламу. Це може створити вірусний онлайн ефект для ресторану.
6. Кампанії з купонами та знижками	Купони та знижки – це досить ефективна можливість залучити людей. Пропозиція безкоштовних страв, знижки 10% або найкращої з усіх знижок у ресторанах – купуючи одну страву, отримуєте другу - безкоштовно.
7. Зосередження уваги на лояльності клієнтів	Лояльність – змусити клієнтів повертатися знову і знову завжди має бути однією з головних частин ресторанного маркетингу. Вона часто є результатом просто чудових вражень від ресторану – чудової їжі, приємного інтер'єру, сприйняття цінності клієнта тощо. Елітні ресторани можуть зосередитися на покращеннях ресторанного досвіду, як-от безкоштовне шампанське чи десерт. Звичайні ресторани можуть просто запропонувати знижку лояльним гостям.

8. Місцеві онлайн-реклами	Рекламні онлайн-платформи дають можливість «географічного націлювання реклами». На рекламній платформі необхідно просто вказати своє місто чи поштовий індекс і це допомагає системі націлюватися лише на тих людей, які знаходяться поблизу ресторану. Усі основні рекламні мережі, як-от Google Ads, Facebook, Snapchat тощо, пропонують геотаргетинг.
9. Наявність чудового онлайн-меню	Наявність легкого для читання та добре розробленого онлайн-меню необхідне для онлайн-бронювання. Меню повинно бути оптимізовано і для мобільних пристроїв, щоб люди могли легко читати його на своїх телефонах. І шрифт має бути таким, щоб люди змогли легко прочитати його в Інтернеті.
10. Збір та використання даних про гостей	Відстеження того, як часто гості відвідують вас, які їхні вподобання та коли вони святкують ключові події, як-от дні народження, дає змогу надсилати своїм клієнтам цільовий маркетинг, який має набагато вищі шанси на успіх, ніж просто випадкові повідомлення.
11. Залучення людей через історії в соціальних мережах	Історії — це новий формат соціальних медіа, вперше створений Snapchat. Зазвичай зображення чи відео портретного розміру зникають через 24 години. У Snapchat, Facebook та Instagram сотні мільйонів людей щодня дивляться історії в соціальних мережах. Можна, наприклад, обмінюватися відео цікавих кулінарних страв або короткими інтерв'ю з шеф-кухарем.
12. Відповіді на відгуки в Інтернеті	Кваліфікована продумана відповідь на негативну рецензію допоможе використати її на свою користь. Співпереживання: погляд на це з точки зору гостя та підкреслення важливості його точки зору. Визнання: спосіб дати людям знати, що ви приймаєте проблему і що ви слухаєте. Вирішення: вживання заходів і вирішення проблем. Оцінка: думки, як цього можна уникнути в майбутньому.
13. Ведення блогу	Ведення блогу також може бути чудовим місцем для розвитку бренду. Інформування людей, які відвідують веб-сайт, про вміст ресторану, може зацікавити та заохотити їх його відвідати. Або можна зосередитися на візуальному вмісті блогу та використовувати лише невелику кількість тексту для контексту.
14. Залучення інфлюенсерів	Такий спосіб просування полягає в тому, щоб запросити інфлюенсера до свого ресторану, надати їм безкоштовний досвід обіду, а в обмін на це вони поділяться цим досвідом з усіма своїми зацікавленими підписниками. Найкраще почати з інфлюенсерів з місцевих користувачів Instagram із великою кількістю підписників.
15. Оновлення веб-сайту	Меню, години роботи, місце розташування – це основна інформація, яку клієнти шукають на веб-сайтах ресторанів. Огляд і покращення того, як веб-сайт представляє бренд і яке він дає враження клієнтам від ресторану ще до того, як вони обідають в ньому.
16. Опитування	Регулярно опитувати клієнтів покращить клієнт-орієнтований маркетинг

Джерело: розроблено автором на основі [37].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Відмінності маркетингових стратегій українських та глобальних ресторанних мереж

Маркетингові стратегії	Українські ресторанні мережі	Глобальні ресторанні мережі
Цінова стратегія	Часто використовується акційна ціна, знижки на деякі страви або на меню в цілому.	Часто використовують стратегію цінової дискримінації, пропонуючи різні цінові пакети для різних сегментів клієнтів.
Реклама та просування	Зазвичай використовують соціальні медіа та місцеві рекламні майданчики, такі як радіо, газети та місцеві ТБ-канали.	Використовують глобальні канали маркетингу, такі як телебачення, інтернет-реклама, спонсорство спортивних подій.
Розвиток бренду	Розвиваються шляхом збільшення кількості філій та підвищення якості обслуговування.	Розвиваються шляхом збільшення кількості філій та підвищення якості обслуговування, а також за допомогою масштабної кампанії по рекламі та бренду.
Розвиток мережі	Зазвичай використовують стратегію розвитку за рахунок додавання нових філій та мереж.	Використовують стратегії розвитку, такі як франчайзинг та створення спільних підприємств для збільшення своєї присутності на ринку.
Лояльність клієнтів	Часто використовують програми лояльності, такі як накопичувальні бонуси та знижки для постійних клієнтів.	Використовують програми лояльності, такі як накопичувальні бонуси та знижки для постійних клієнтів, а також пропонують ексклюзивні пропозиції.
Вивчення потреб споживачів	Ресторани створюють меню, враховуючи смакові уподобання українців, а також здорові та органічні інгредієнти.	Меню зазвичай знаходиться під контролем головного офісу компанії, що знаходиться за межами країни, тому меню може не повністю відповідати смаковим уподобанням місцевого населення.
Використання соціальних мереж	Ресторани активно використовують соціальні мережі для просування своїх послуг та взаємодії зі споживачами, наприклад, за допомогою оголошень про нові акції, конкурсів та спеціальних пропозицій.	Глобальні ресторанні мережі також використовують соціальні мережі, але оскільки вони працюють у різних країнах, вони можуть мати різні акаунти в соціальних мережах для кожної країни.

Програми лояльності	Багато ресторанів в Україні мають програми лояльності для постійних клієнтів, де вони можуть заробляти бали та отримувати знижки та спеціальні пропозиції.	Глобальні ресторанні мережі також мають програми лояльності, але вони зазвичай мають більш складну систему нагород, яка може бути відмінною в кожній країні.
Використання соціальних мереж	Рекламні кампанії на Facebook, Instagram та YouTube.	Активна присутність у соціальних мережах з мільйонами підписників, рекламні кампанії з використанням впливових осіб.
Підтримка та спонсорство спортивних подій	Спонсорство місцевих спортивних команд та організація власних спортивних заходів.	Спонсорство великих міжнародних спортивних подій та команд, таких як Олімпійські ігри та Чемпіонат світу з футболу.
Концептуалізація та брендування	Розробка унікальної концепції та брендування, які відповідають українській культурі та смакам.	Збереження єдиного стилю та концепції ресторану в усьому світі, реклама продуктів та послуг з метою підвищення впізнаваності.
Знижки та акції	Розробка унікальних знижок та акцій для місцевих клієнтів та гостей.	Знижки та акції в усіх ресторанах мережі по всьому світу, організація акцій з метою привернення нових клієнтів.
Онлайн-замовлення та доставка	Розвиток власної онлайн-системи замовлення та доставки, використання місцевих сервісів доставки їжі.	Розвиток власної онлайн-системи замовлення та доставки, співпраця з місцевими та глобальними сервісами доставки їжі.

Джерело: розроблено автором на основі [33].