

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

**на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії ресторану (на прикладі
ресторану «Фігаро»)»**

»

Виконала: студентка 4 курсу, групи УГР-41
освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Бабічева Анастасія Євгенівна

Керівник:

д. е. н, проф. Жихор О.Б.

Рецензент

Харків – 2023 рік

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентки Бабічевої Анастасії Євгенівни
 Курсу _____ IV _____ групи УГР-41

Тема дипломної роботи «Удосконалення маркетингової стратегії ресторану (на прикладі ресторану «Фігаро»)»

затверджена наказом від 24.03.2023 року № 4002-5/591

1. Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні аспекти і значення для розвитку маркетингової стратегії підприємства	25.12.2022	
Аналіз та оцінка діяльності ресторану «фігаро»	22.04.2023	
Удосконалення та оцінка ефективності маркетингової стратегії ресторану	15.05.2023	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.06.2023 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2023 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ: доктор екон.наук, проф.

Олена ЖИХОР

Дата видачі завдання 1.12.2022 р.

Завдання прийняте до виконання дипломником

Анастасія БАБІЧЕВА

Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи, доцент

Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Бабічева Анастасія Євгенівна. Удосконалення маркетингової стратегії ресторану (на прикладі ресторану «Фігаро»)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних аспектів маркетингової стратегії підприємства, зокрема підприємств ресторанного бізнесу. Проаналізовано сутність маркетингової стратегії та її особливості формування для ресторанного бізнесу. Здійснено аналіз діяльності ресторану «Фігаро» та оцінено його позиції на ринку міста Києва. Досліджено рівень конкурентоспроможності ресторану по відношенню до основних конкурентів. Здійснено аналіз зовнішнього середовища, визначено напрями удосконалення маркетингової стратегії ресторану. Оцінено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро».

Ключові слова: Маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, ресторанний бізнес, напрями удосконалення, ефективність.

ANNOTATION

Babicheva Anastasia. Improving the marketing strategy of the restaurant (on the example of the restaurant "Figaro")

The qualification work is devoted to the study of theoretical aspects of the marketing strategy of the enterprise, in particular restaurant business enterprises. The essence of marketing strategy and its peculiarities of formation for restaurant business are analyzed. An analysis of the activity of the restaurant "Figaro" is carried out and its position in the market of Kyiv is evaluated. The level of competitiveness of the restaurant in relation to the main competitors is investigated. The analysis of the external environment is carried out, directions for improving the marketing strategy of the restaurant are determined. The effectiveness of the proposed measures to improve the marketing strategy of the restaurant "Figaro" is evaluated.

Keywords: Marketing strategy, competitiveness, restaurant business, directions of improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, значення і основні елементи маркетингової стратегії підприємства.....	7
1.2 Класифікації та етапи створення маркетингової стратегії підприємства.....	14
1.3 Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії у сфері ресторанному бізнесі.....	25
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ФІГАРО»...	32
2.1 Характеристика та оцінка діяльності ресторану «Фігаро».....	32
2.2 Оцінка позиції ресторану «Фігаро» на ресторанному ринку м. Києва.	39
2.3 Характеристика системи маркетингу ресторану.....	45
Висновки за розділом 2.....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ	55
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії...	55
3.2 Оцінка ефективності маркетингової стратегії ресторану «Фігаро».	60
Висновки за розділом 3	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В даний час ресторанний бізнес в Україні у зв'язку з воєнним станом та загальним макроекономічним станом уповільнила свій розвиток. Це пов'язано з різними чинниками, зокрема з скороченням кількості споживачів у більшості регіонів країни та їх рівнем доходів. Зменшення обсягів ринку викликає необхідність залучення та утримання клієнтів, що пов'язано з підвищенням рівня конкуренції. Виникає потреби високому і швидкому рівні обслуговування, в правильному оформленні страв, соціальному визнанні ресторану. В цей час попит на ресторанный послуги знижуються, але залишаються споживачі, що вибирають ресторани для своїх урочистих подій, наприклад весілля, святкування дня народження або інших важливих подій. Деякі офісні працівники вважають за краще користуватися послугами кафе або ресторану під час обідньої перерви або для проведення важливої зустрічі протягом робочого дня. Всі ці фактори формують умови для ресторанів для конкуренції за відвідувачів, створювати дієві маркетингові стратегії, які зможуть принести максимальний прибуток та допомагати залучати нових клієнтів в їх заклад.

Таким чином, ресторанний бізнес буде успішним тільки за умови того, що він спрямований не тільки на задоволення бажань та потреб гостей в продуктах харчування і послугах, а й на створення відповідних до різних груп споживачів умов для збільшення відвідуваності ресторану. Задоволення поточних потреб відвідувачів, завоювання їх прихильності до конкретного закладу є першочерговими завданнями ресторану.

Саме тому, в умовах жорсткої конкуренції на ринку ресторанных послуг, будь-якому закладу важливо орієнтуватися в ринковій ситуації і вміти розробляти дієву маркетингову стратегію. Тільки це дасть можливість ресторану бути не тільки конкурентоспроможним на ринку, отримувати достатній прибуток, але і розширити цільову аудиторію і залучити потенційних клієнтів, працюючи при цьому тривалий період часу.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення маркетингової стратегії ресторану в поточних умовах високої конкуренції.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення маркетингової стратегії ресторану.

Предметом дослідження у роботі є удосконалення маркетингової стратегії ресторану в м. Київ.

До завдань роботи у відповідності до сформульованої мети входить розгляд наступних питань:

- дослідити сутність, значення і основні елементи маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати класифікації та етапи створення маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості розробки та застосування маркетингової стратегії у сфері ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати та оцінити діяльність ресторану «Фігаро»;
- оцінити позиції ресторану «Фігаро» на ресторанному ринку м. Києва;
- надати характеристику системи маркетингу ресторану;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової стратегії;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії ресторану «Фігаро».

Структурно робота представлена трьома розділами. У першому розділі роботи розглянуті теоретичні аспекти розробки та обґрунтування маркетингової стратегії ресторану. У другому розділі роботи проаналізовано діяльність ресторану «Фігаро» на ринку м. Києва та визначені проблеми його маркетингової діяльності. У третьому розділі роботи запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» та оцінено його ефективність.

Методами дослідження, що були застосовані в роботі є вивчення літератури та документації, проведення аналізу ринку, спостереження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та основні елементи маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія – це загальний план розвитку кожного елемента маркетинг-мікс підприємства (товар чи послуга, розподіл, ціна, просування, персонал, процес, фізичне оточення), що є розробленим на довгострокову перспективу.

Маркетингова стратегія є частиною основною маркетингової політики підприємства [27].

Маркетингова стратегія підприємства дає можливість зрозуміти, як планувати та реалізовувати заходи, що спрямовані на реалізацію планів та завдань. Вона спрямована на те, щоб збільшити продаж, дохід та прибуток підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє більше дізнатися про оптимальне використання ресурсів, що є в наявності у підприємства [14].

До завдань маркетингової стратегії входить комплексне вивчення ринку, оцінка рівня попиту, визначення методів, що дозволяють реалізовувати маркетингову стратегію (рис. 1.1).

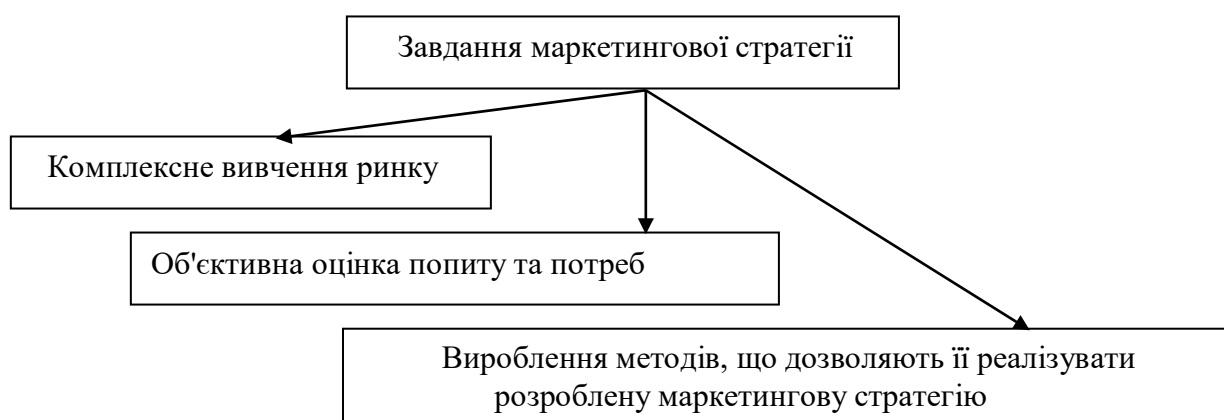


Рис. 1.1. Основні завдання маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено за матеріалами [34; 45]

Маркетингова стратегія має надавати відповіді на такі питання:

1. Як підприємство в сучасних ринкових умовах може успішно конкурувати та займати лідируючі позиції?
2. Яким чином підприємство може досягти збільшення частки на ринку?

Маркетингова стратегія в залежності від ринкової ситуації, конкретної галузі та інших зовнішніх факторів може розроблятися на період від 1 до 25 років. На сучасному вітчизняному ринку в умовах високого рівня невизначеності розробка маркетингової стратегії здійснюється на період від 1 до 3 років, хоча деякі підприємства орієнтуються на більш тривалий строк у 5 - 10 років [8].

Волатильність ринку призводить до частою зміни кон'юнктури ринку, що вимагає регулярного перегляду маркетингової стратегії. Більшість підприємств ведуть себе реактивно – реагує на зміни, що вже відбулися, вносячи до своєї маркетингової стратегії окремі незначні зміни, наприклад, такі як програма знижок або створення нової лінії продукції чи послуг, що є помилкою. Реактивні зміни лише в короткостроковій перспективі можуть приносити користь. Якщо підприємство прагне стати лідером на своєму ринку, фахівці маркетингу мають щороку (чи в залежності від змін на ринку частіше) переглядати маркетингові програми та розробляти нові маркетингові плани. Якщо маркетингова стратегія підприємства не відповідає поведінці клієнтів та конкурентів, то йому буде складно зайняти чи не втратити вигідну позицію на ринку.

Маркетингова стратегія не має уніфікованої форми. Але важливо, щоб у ній: 1) чітко визначалися клієнти; 2) визначалась цінність, що створюється для клієнтів; 3) розроблялася тактика, що дозволяє підприємству виконувати поставлені завдання у сфері продажів та маркетингу [10].

Не визначено чітко у науковій літературі та меті маркетингової стратегії.

Основні цілі маркетингової стратегії можуть варіюватися в залежності від бізнес-моделі та потреб компанії, але основні з них можуть включати наступні [34; 45; 55]:

1. Збільшення продажів: Це одна з найпоширеніших цілей маркетингової стратегії. Компанія може встановлювати завдання зі збільшення обсягу продажів через рекламні кампанії, акції зі знижками, розширення асортименту товарів або послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів тощо.

2. Розширення ринку: Ця стратегія передбачає залучення нових клієнтів або входження на нові ринки. Компанія може використовувати різні методи, такі як розвиток нових товарів або послуг, розширення географічного покриття, пошук нових цільових аудиторій тощо.

3. Побудова бренду: Маркетингова стратегія може бути спрямована на підвищення усвідомленості бренду, позиціонування його як експерта в своїй сфері або підвищення лояльності клієнтів. Цілі такої стратегії можуть включати розробку ефективної комунікаційної стратегії, створення унікального образу бренду, залучення впливових осіб, розширення аудиторії тощо.

4. Збільшення рентабельності: Маркетингова стратегія може бути спрямована на оптимізацію витрат та збільшення рентабельності компанії. Це може включати перегляд ціноутворення, залучення ефектів

5. Ретенція клієнтів: Маркетингова стратегія може бути спрямована на збереження існуючих клієнтів і підвищення рівня їх лояльності. Компанія може використовувати програми лояльності, персоналізовані пропозиції та послуги, регулярний контакт з клієнтами, щоб підтримати їх задоволеність та забезпечити повторні покупки.

6. Інновації: Маркетингова стратегія може бути спрямована на створення та впровадження нових інноваційних продуктів, послуг або підходів. Компанія може зосередитися на дослідженнях і розвитку, партнерствах з іншими компаніями, залученні нових технологій або ідеї для створення конкурентних переваг і привертання уваги клієнтів.

7. Сегментація ринку: Маркетингова стратегія може бути спрямована на розділення ринку на різні сегменти та налаштування маркетингових зусиль для

кожного сегменту окремо. Це дозволяє компанії більш точно визначити потреби та вимоги клієнтів і надати їм наступні продукти та послуги.

8. Оптимізація каналів збуту: Маркетингова стратегія може бути спрямована на оптимізацію каналів збуту компанії, щоб забезпечити ефективну доставку продуктів або послуг клієнтам. Це може включати розгляд альтернативних каналів збуту, удосконалення процесів логістики, співпрацю з партнерами тощо.

9. Підвищення свідомості про продукт або послугу: Ціль полягає в підвищенні усвідомленості цільової аудиторії про існування продукту або послуги компанії. Це може включати рекламні кампанії, PR заходи, соціальні медіа, участь у виставках та інші маркетингові заходи, щоб залучити увагу потенційних клієнтів.

10. Підвищення рівня задоволеності клієнтів: Маркетингова стратегія може спрямовуватись на покращення задоволеності клієнтів та підвищення рівня їхньої вірогідності повторно звертатись до компанії. Це може бути досягнуто шляхом покращення якості продукту або послуги, підвищення рівня обслуговування, впровадження програм лояльності та забезпечення ефективного післяпродажного обслуговування.

11. Конкурентна перевага: Маркетингова стратегія може бути спрямована на розробку та використання конкурентних переваг для відмінності від конкурентів. Це може включати унікальність продукту або послуги, низьку цінову стратегію, унікальний образ бренду, інновації, високу якість або широкий асортимент продуктів.

12. Соціальна відповідальність: Цілью маркетингової стратегії може бути спонукання споживачів до підтримки компанії через її соціальну відповідальність. Це може включати сприяння благодійним організаціям, здійснення екологічно чистих практик, підтримку спільнот або інші соціальні ініціативи.

13. Захоплення нових ринків: Маркетингова стратегія може бути спрямована на розширення географічного охоплення компанії та входження на нові ринки. Це може включати вивчення міжнародних ринків, адаптацію продукту до потреб і вимог нових ринків, встановлення партнерств з місцевими підприємствами або розробку експортної стратегії.

14. Розширення асортименту: Маркетингова стратегія може бути спрямована на розширення асортименту продуктів або послуг компанії. Це може включати розробку нових варіацій або моделей існуючих продуктів, введення нових продуктових ліній або придбання інших брендів, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів.

15. Покращення комунікацій: Маркетингова стратегія може бути спрямована на покращення комунікації зі споживачами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це може включати використання ефективних комунікаційних каналів, підвищення якості контенту, створення зв'язку зі споживачами через соціальні медіа та інші інструменти.

16. Маркетингові дослідження: Ціль маркетингової стратегії може полягати у зборі та аналізі даних, що дозволяють краще розуміти ринок, конкурентне середовище, потреби клієнтів та тенденції. Це може включати проведення опитувань, фокус-груп, вивчення поведінки споживачів та використання інших методів досліджень.

17. Глобальна експансія: Маркетингова стратегія може бути спрямована на розширення присутності компанії на міжнародному ринку. Це може включати розробку глобальної брендової стратегії, адаптацію продуктів до місцевих ринків, управління культурними різницями, встановлення міжнародних партнерств та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

18. Ретро-брендінг: Цілью маркетингової стратегії може бути переосмислення та оновлення існуючого бренду компанії. Це може включати зміну логотипу, образу бренду, комунікаційного стилю або позиціонування на ринку з метою привернення нової аудиторії або відновлення інтересу існуючих клієнтів.

19. Партнерства та спонсорство: Маркетингова стратегія може бути спрямована на встановлення партнерств з іншими компаніями або спонсорство подій, організацій чи спортивних команд. Це може допомогти залучити увагу нової аудиторії, покращити сприйняття бренду та підвищити свідомість про компанію.

20. Маркетингова автоматизація: Маркетингова стратегія може бути спрямована на впровадження автоматизованих маркетингових інструментів та систем для оптимізації процесів маркетингу. Це може включати використання CRM-

систем, електронних розсилок, автоматизованих кампаній у соціальних медіа та інші інструменти для підвищення ефективності та результативності маркетингу.

На думку частини авторів, у маркетингової стратегії є такі основні складові, що зображені на рис. 1.2.

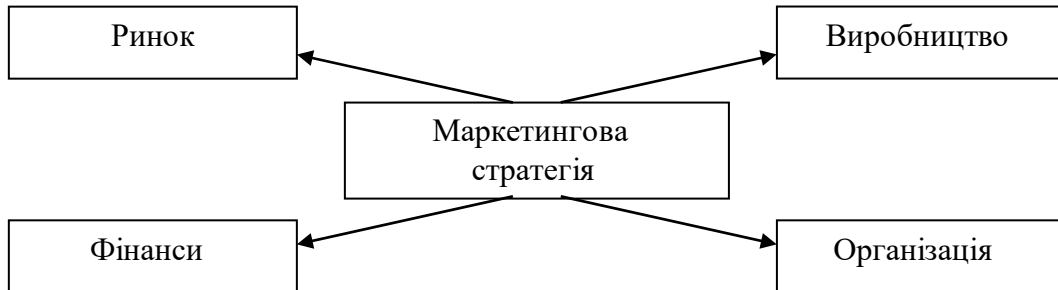


Рис. 1.2. Основні складові маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено за матеріалами [14; 33]

Розглянемо коротко кожен зі складових маркетингової стратегії [54; 65]:

1. Ринкова складова передбачає досягнення ринкових (або зовнішніх програмних) цілей:

1.1) завоювання планової ринкової частки;

1.2) отримання планової кількості клієнтів;

1.3) отримання планового обсягу продажів в вартісному та натуральному вираженні.

2. Виробнича складова передбачає досягнення виробничих (або внутрішніх програмних) цілей – є наслідком ринкових. Вони передбачають все необхідне задля досягнення ринкових цілей (крім організаційних ресурсів): забезпечення певного виробничого обсягу продажу (обсяг виробництва дорівнює обсягу продажу за мінусом існуючих запасів та планових запасів), організація цеху, розробка нових технологій та ін. [13].

3. Організаційна складова передбачає досягнення організаційних цілей – персонал, структура підприємства, управління організацією. Наприклад, прийом працювати трьох маркетингологів; доведення середньої зарплати працівників до рівня зарплат у підприємствах-лідерах ринку; впровадження системи управління проектами та ін.

4. Фінансова складова передбачає досягнення фінансових цілей. Вони

між собою пов'язуються всі цілі підприємства у вартісному вираженні, зокрема:

- 4.1) обсяги витрат;
- 4.2) чистого обсягу продажу;
- 4.3) чистого та валового прибутку;
- 4.4) рентабельності продажів та ін. [20].

Таким чином, для розробки маркетингової стратегії необхідно дотримуватись таких правил:

1. Вивчення ринку і аналіз конкурентів: Проведіть детальне дослідження ринку, з'ясуйте, хто ваші конкуренти, як вони працюють і які стратегії вони використовують. Вивчіть потреби і побажання своєї цільової аудиторії.

2. Визначення цілей: Встановіть конкретні і вимірювані цілі для вашої маркетингової стратегії. Наприклад, цілі можуть бути пов'язані зі збільшенням обсягу продажів, підвищенням свідомості бренду або розширенням ринкової частки.

3. Вибір цільової аудиторії: Визначте, кому саме буде спрямована ваша маркетингова стратегія. Розуміння вашої цільової аудиторії допоможе вам розробити ефективніші комунікаційні стратегії та підходи до продажів.

4. Розробка унікальної ціннісної пропозиції (УЦП): Сформулюйте те, що робить вашу компанію або продукт унікальними і вигідними для вашої цільової аудиторії. Використовуйте цей УЦП як основу для вашої стратегії маркетингу.

5. Вибір маркетингових каналів: Виберіть найефективніші канали комунікації для досягнення своєї цільової аудиторії. Це можуть бути соціальні медіа, спеціалізовані портали та платформи.

6. Розробка маркетингових комунікацій: Створіть стратегію комунікацій, яка включає в себе рекламу, прямий маркетинг, відносини з громадськістю, спонсорство, веб-сайт та інші канали. Розробіть цільові повідомлення та способи їх передачі, щоб залучити і утримувати увагу вашої цільової аудиторії.

7. Розробка стратегії ціноутворення: Визначте стратегію ціноутворення, враховуючи витрати на виробництво, конкурентну цінову політику та споживчу цінність вашого продукту або послуги. Виберіть оптимальну цінову стратегію, яка забезпечить конкурентоспроможність і збільшення доходу.

8. Планування маркетингових заходів: Створіть детальний план маркетингових заходів, включаючи розклад і бюджет для реалізації вашої стратегії. Розподіліть ресурси і визначте конкретні завдання та відповідальності для кожного заходу.

9. Виконання та контроль: Реалізуйте заплановані маркетингові заходи і систематично контролюйте їх результативність. Використовуйте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів і внесення необхідних змін в стратегію, якщо потрібно.

10. Неперервне вдосконалення: Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою і піддається постійному вдосконаленню. Аналізуйте результати, вивчайте зміни на ринку та змінюйте свою стратегію, щоб відповідати потребам своєї цільової аудиторії і досягти конкурентної переваги. [49]

Таким чином, маркетингова стратегія – це загальний план дій, за яким підприємство досягне бажаного результату. Вона розробляється на підставі аналізу цільового сектору ринку та створення маркетингового комплексу. Під час підготовки будь-якого типу маркетингової стратегії визначають терміни всім ключових подій і враховують фінансування. Розроблений план запускається лише після вивчення поточної ситуації над ринком.

1.2 Класифікації та етапи створення маркетингової стратегії підприємства

Перш ніж розпочати створення ефективної стратегії, необхідно вивчити її типи. У навчальній літературі виділяють такі два типи маркетингових стратегій:

1. Стратегія із залучення споживачів.
2. Стратегія, спрямовану створення плану реалізації товару [21].

Весь маркетинг базується на даних складових. Будь-яке планування ґрунтується на певних принципах, завдяки яким формулюються цілі маркетингової кампанії, та здійснюється їх реалізація. Типи маркетингових стратегій поділяються залежно від прибутковості та пріоритетності. Кожна повинна відповідати ринковому сегменту, де підприємство здійснює свою діяльність.

Також в навчальній літературі наводяться наступні види маркетингових

стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи маркетингових стратегій та його характеристика [8]

Тип маркетингової стратегії	Характеристика типу маркетингової стратегії
Стратегія виходу новий споживчий ринок чи розширення поточного	Спрямована збільшення показників прибутку організації. Такий тип маркетингової стратегії дозволяє підвищити рентабельність підприємства. Вихід на нові сегменти ринку здійснюється за рахунок запуску нової продукції
Стратегія інновації	Має на увазі виробництво нововведень, яким немає аналогів на ринку
Стратегія інноваційної імітації	Заснована на використанні у своєму продукті комплексу інновацій конкурентів
Стратегія диференціації товарів	Має на увазі модернізацію існуючої продукції
Стратегія зменшення витрат	Заснована на лідерстві на ринку за ціною, основою якої, як відомо, є собівартість
Стратегія очікування	Заснована на виробництві товарів, які є для ринку відносно новими і які вже успішно апробовані іншими виробниками
Стратегія персоналізації споживача	Найпопулярніша з усіх типів у сфері виробництва обладнання промислового призначення
Стратегія диверсифікації	Підприємство постійно шукає способів диверсифікації. Свій продуктовий портфель
Стратегія спеціалізації	Має на увазі те, що підприємство має удосконалювати свою діяльність у конкретно обраному сегменті, тобто не слід прагнути охопити повністю ринок. Краще бути лідером в одному сегменті, чим займати середні позиції по всьому ринку
Стратегія інтернаціоналізації	Формування транснаціональних компаній, які у силу свого масштабу не дозволяють із собою конкурувати
Стратегія кооперації	Її принципом є партнерська взаємодія кількох організацій

Джерело: складено за матеріалами [22; 35; 52]

Якщо говорити о ризиках, то маркетингова стратегія має орієнтацію на:

- 1) максимальний ефект незалежно від ризиків;
- 2) мінімальні ризики за відсутності великих очікувань;
- 3) різноманітні комбінації, у яких можуть виступати ці два підходи

[23].

Наприклад, стратегії, що пов'язані з диверсифікацією, сприяють мінімізації ризиків діяльності підприємства. Стратегії, що пов'язані з новими товарами, спрямовані на можливість отримання високого прибутку при високих ризиках.

Необхідно відзначити, що, якщо частка на ринку, що обслуговується, розширюється, прибуток не завжди автоматично зростає. Стратегія щодо розширення ринку підприємства відіграє дуже важливу роль. Оскільки рівень витрат, наступних за розширенням ринку, може бути значно вищим за отримуваний доход, підприємству необхідно провести аналіз маркетингової стратегії і звернути увагу на такі фактори:

1. Можливе виникнення конфлікту з антимонопольною законодавчою системою. Коли рівень ризиків збільшується, розширення ринкової частки стає менш привабливим [41].

2. Наявність економічних витрат. Коли підприємство займає певну ринкову частку, рівень прибутку часто стає нижчим. Підприємство, що володіє часткою на ринку розміром у 60%, має зрозуміти, що деяким споживачам не подобається будь-яка монополія, тоді як інші лояльно ставляться до конкурентів, у третіх є особливі потреби специфічного характеру, у четвертих у планах – вести відносини з маленькими підприємствами [35].

Підприємство зазнає достатньо витрат, щоб сплатити послуги фахівців у галузі юриспруденції, підтримувати відносини зі ЗМІ, лобіювати розширення ринкового середовища. Розширювати частку на ринку невиправдано, якщо підприємство не має можливостей економити на у виробництві, якщо є непривабливі ринкові сегменти, якщо споживачі хочуть користуватися різними джерелами поставок, а вихід супроводжується високими бар'єрами. У лідера у певній сфері має бути мета розширити ринок, а не збільшити свою частку у ньому. У деяких лідерів на ринку з'явилася можливість підвищити рівень доходу, вибірково знизивши свою частку у слабких галузях.

3. Неправильна маркетингова стратегія, спрямовану те що, щоб

розширити частку ринку і знизити прибуток. Безліч досить ефективних за умов розширення ринкової частки маркетингових елементів сприяють зниженню доходу. Велика ринкова частка дозволяє збільшувати прибуток у разі зниження витрат підприємства на одиницю товару, коли воно реалізує лише високоякісну продукцію із відповідною надбавкою до вартості [24].

Розглянемо актуальні на сьогодні види маркетингових стратегій та їх приклади:

1. Стратегія проникнення ринку. Ця маркетингова стратегія використовується нещодавно створеними підприємствами, які хочуть закріпитися в ринкових умовах, що діють. Стратегією також користуються підприємства, які давно закріпили позиції на ринку, щоб тепер зайняти низку невикористаних і недосліджених раніше ніш.

2. Стратегія розвитку ринку. Стратегію використовують, головним чином, щоб залучити нових клієнтів. Цієї мети маркетингової стратегії можна досягати, розширюючи географію реалізації продукції (стратегія географічної експансії) або залучаючи нові групи клієнтів на тій території, яка вже була освоєна (стратегія створення нових ринків).

Ще один підхід, що виділяється цією стратегією, – знаходження нових способів застосування продукту. Як класичний приклад, дивлячись на який видно, як ринок може розширюватись завдяки новим способам використання продукції, можна навести історію нейлону, який винайшла компанія Du Pont. Як тільки методи та варіанти використання нейлону, на перший погляд, закінчилися, підприємство розповідало про новий спосіб його застосування. З нейлону виготовляли парашути, велося виготовлення чоловічих сорочок, жіночих панчох і блуз, з матеріалу виготовляли автопокришки, килимові покриття. З кожним новим методом використання продукту відбувалося продовження його життєвого циклу.

Як правило, нові засоби застосування продукції відкривають самі споживачі. Так, спочатку вазеліновим кремом змащували різноманітні механізми – саме для цього продукт виробляли і продавали. Однак пізніше

споживачі вирішили, що сфера застосування вазеліну не обмежена. З його допомогою почали доглядати шкіру і укладати волосся.

Як ще один приклад можна навести компанію Arm & Hammer, що випускає харчову соду. Фірма стабільно виробляла продукцію, але обсяг реалізації протягом останніх 125 років значно впав. Харчова сода також має необмежену сферу застосування, але споживачі не бачили рекламу жодного з методів. Коли Arm & Hammer дізналася, що низка споживачів користуються содою, щоб освіжати холодильник, компанія розпочала проведення масштабної рекламної кампанії. У результаті майже всі американські господині стали тримати в холодильнику соду. Через кілька років підприємство запустило нову рекламу, в якій розповідалося про те, що сода ефективно усуває жирні плями.

Існує також маркетингова стратегія, спрямовану розширення ринкового простору. Її зміст – доносити до клієнтів, що потрібно збільшувати інтенсивність використання продукції підприємства. Підприємство Procter & Gamble, наприклад, каже споживачам: шампунь Head & Shoulders стає більш ефективним і дієвим, якщо збільшувати його разову дозування вдвічі [42].

Фірма Michelin Tire (Франція) показала, що можна творчо підходити стимулювати інтенсивність користування продукцією. Цілі маркетингової стратегії підприємства полягали у спонуканні автовласників їздити на далекі відстані та частіше міняти автопокришки. Michelin Tire надійшло нетривіально, взяли участь у розробці списку найкращих ресторанів Франції. Створена за участю підприємства класифікація показала, що найкращі заклади розташовані у південній частині Франції. Це спонукало паризьких гурманів до подолання далеких відстаней у Рів'єру чи Прованс, спираючись на путівник Michelin під час перевірки шляху [36].

3. Розробка нового товару. Ця маркетингова стратегія є перспективною, але при цьому вона пов'язана з певними ризиками. Перш ніж розробляти новий товар/послугу, підприємство має бути впевненим, що попит на продукт є. Якщо попиту немає, його створення має бути реальним.

Підприємства також має оцінку ризиків, резервів, конкурентоспроможності аналогів продукції, випущеними компаніями-конкурентами, порівняння витрат і передбачуваного прибутку [29]. Реалізуючи цю стратегію, необхідно впоратися з консерватизмом споживачів, більшість яких спочатку скептично сприймають все нове. Але, якщо новизна продукції буде реальною, і покупці відчують, що потребують товару, дохід буде величезним.

Не завжди під час розробки нових продуктів/послуг застосовують нові технології. Часто виробнику слід просто по-новому поглянути на процес.

Силова стратегія. Така маркетингова стратегія використовується стандартними та великими компаніями. Сила компаній, що застосовують її, полягає у можливості підвищення ефективності виробництва з меншими витратами, у порівнянні з процесом випуску товарів невеликими партіями, які істотно відрізняються один від одного. У силовій стратегії є низка переваг, спрямованих на створення масштабних наукових досліджень, розвинену збутову мережу та великих рекламних кампаній.[24].

4. Нішева стратегія Її використовують спеціалізовані підприємства, які виробляють нестандартну, особливу продукцію, розраховану на покупців вузького кола. Підприємство може зайняти високі позиції завдяки тому, що певна категорія клієнтів користуватиметься незамінними, вузькоспеціалізованими товарами.

5. Пристосувальна стратегія. Тут велика частка належить звичайному бізнесу місцевого локального масштабу. Маркетингова стратегія сильна, оскільки невелике спеціалізоване підприємство є гнучким, може краще задовольнити незначні потреби та потреби споживачів у обсягах.

6. Піонерська стратегія Створює нові сегменти чи радикально перетворює старі. Товар не просто вдосконалюють, а шукають ризиковані революційні рішення, не завжди вигідні навіть за вдалого розкладу. Як приклади компаній, що користувалися даною стратегією, можна навести підприємства, що випускали перші персональні комп'ютери (Apple, «Зеніт»

тощо), що займалися біотехнологіями і знаходили інші, більш стандартні рішення. [28]. Діяльність підприємства була з подвійним ризиком, оскільки азіатські споживачі не знали, що таке американська їжа, і якщо й знали, ще не звикли до неї. Крім того, особлива система обслуговування – створення страв на «конвеєрі» і така сама система їхньої роздачі були далекі від мешканців східних країн.

Також необхідно перерахувати нові маркетингові стратегії (стосовно конкурентів і наступальні):

1. **Позиційна оборона.** У ході оборонних заходів на кордоні своїх територій завжди будують неприступні споруди фортифікації. Але на будь-яку статичну оборону чекає неминучий програш [13].

2. **Захист флангів.** Лідерам ринку потрібна особлива маркетингова стратегія, що полягає у створенні «прикордонної служби» та концентрації «боездатних частин» на областях кордонів, що є найуразливішими. Ці бази – особливі, оскільки ними можна скористатися, щоб переходити до контратаки і переносити бойові дії біля ворога. Фланговий захист стає ще актуальнішим, якщо всі дії детально опрацьовані, і він здійснюється поетапно.

3. **Запобіжні оборонні дії.** Суть стратегії полягає у завданні конкурентам запобіжних ударів. Підприємство може подумати про організацію запобіжного захисту, застосувавши кілька способів. Можливе проведення бойової розвідки на всьому фронті: «зачепити» одне конкуруюче підприємство, завдати атаки іншому та загрози третьому і, таким чином, порушити діяльність їх усіх.

4. **Запобіжні дії в обороні** часто мають лише психологічні завдання. Таким чином, підприємство, що займає лідируючі позиції на ринку, показує конкурентам, що необдумані атаки краще не організовувати. Наприклад, одне з великих фармацевтичних підприємств США (лідер з виробництва ліків) щоразу, коли дізнається, що конкуренти мають намір створювати нові підприємства, займається організацією витоку відомостей про свої цілі щодо зниження вартості продукції та розширення. Конкуренти вірять чуткам, і, під впливом цієї інформації, знижують обороти, тоді як підприємство працює у звичному темпі.

5. Контратака. Маркетингову стратегію, що полягає в атаці на наступ, обирають безліч провідних підприємств. Вони впевнені, що бути пасивними спостерігачами за змінами на ринку не потрібно, як і спокійно дивитись на зниження вартості, блицкриги піар-акцій, модернізацію того чи іншого товару, замаху на розподільчі канали.

Можна згадати і про таку контратаку, як блокада підприємства, що конкурує, в економічному чи політичному сенсі. Підприємство, що лідирує, може компенсувати зниження вартості деяких товарів (які є більш рентабельними для конкурента) іншими товарами або надати інформацію про новий продукт, що планується до виробництва, щоб споживачі перестали купувати у конкурентів. Підприємства також часто лобіюють проведення представниками влади виконавчого чи законодавчого типу заходів, не вигідних для конкурентів [20].

6. Мобільний захист. Мобільна оборона не має обмежень у вигляді захисту меж території. Маркетингова стратегія цього передбачає, що лідируюче підприємство впливатиме нові територіальні ділянки і створювати базу для атаки у майбутньому чи, щоб організувати оборону. Ведеться розширення меж підприємства як завдяки звичайному поширенню продукції, а й розширенню і диверсифікації ринку. За рахунок цього стратегічна глибина збільшується, і фірма може протистояти ударам, що обрушуються.

При розширенні ринкового середовища передбачається, що підприємство перестане бути зацикленим на конкретному продукті та звертає увагу на ряд потреб, задовольнити які лінійка даної продукції загалом, а також проводити роботу наукового та дослідницького плану по всьому ланцюгу технології. Наприклад, підприємства, які виробляють бензин, дали собі ім'я «енергетичних», що викликало необхідність поринути у низку суміжних галузей. Підприємства почали займатися вугільною, нафтовою, гідроенергетичною, хімічною та атомною промисловістю.

Маркетингова стратегія, спрямована на розширення ринкового середовища, зобов'язує підприємства дотримуватися двох фундаментальних принципів. Перший принцип - правильна постановка завдання (потрібно чітко

виявити, які цілі є реальними). Другий принцип полягає у зосередженні, концентрації зусиль на тих ділянках, де супротивник найбільш уразливий.

Розумно розширювати ринок – дія, яка цілком виправдана. Так, раніше фірма Armstrong World Industries виробляла виключно килимові покриття, формуючи свою діяльність відповідно до цього основного напрямку роботи [22]. Наразі спеціалізація підприємства – декоративні домашні покриття. Таким чином, підприємство прагне задовольнити потреби покупців, створюючи елегантні внутрішні інтер'єри та використовуючи при цьому різні матеріали.

Диверсифікувати ринок, не втручаючись у галузі, які пов'язані друг з одним – одне із варіантів створити стратегічну глибину у обороні, своєрідна маркетингова стратегія.

Вимушене скорочення. Нерідко великі підприємства розуміють, що за рахунок тих ресурсів, які вони мають, вибудувати ефективний захист за цілісністю територіальної ділянки неможливо. У цьому наступ противника ведеться кількома напрямками одночасно. Найкращим виходом із ситуації стає міра стратегічного відходу (планованого скорочення). З повним виходом з бізнесу цей захід не має нічого спільного. В даному випадку підприємства просто розлучаються з тими ділянками, захищати які немає сенсу, і концентрують всі ресурси та зусилля на більш прибуткових територіях, замислюючись про те, які є перспективні напрямки. Міра спрямована на те, щоб досягти поставленої мети маркетингової стратегії та консолідувати конкурентоспроможні виробництва.

Є приклади, з яких ясно: підприємство, яке бажало стати лідером, збивало позиції конкурента та виграло у нього. Так, Canon, виробничий обсяг і прибуток якого в XX столітті були лише однією десятою припинення Херох, зуміло обігнати лідируюче підприємство. Toyota випускає більшу кількість авто, в порівнянні з General Motors, Leica поступається позицією Nikon, яка випускає фотокамери тощо [29].

Далі розглянемо етапи створення маркетингової стратегії – рис. 1.2.

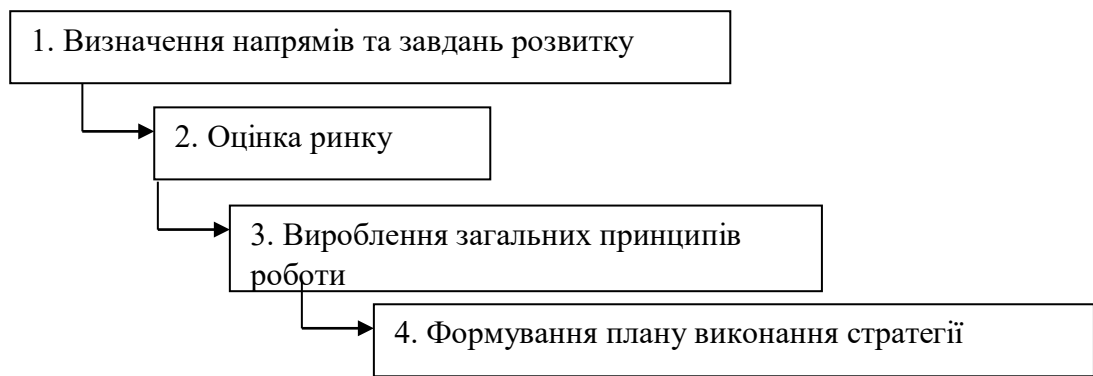


Рис. 1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії
Джерело: складено за матеріалами [66; 73]

На етапі 1 слід позначити завдання, сформувані цілі маркетингової стратегії, наприклад:

- 1) територіальне розширення галузі продажу;
- 2) завоювання ринку та зміцнення на ньому лідерських позицій;
- 3) збільшення вартості підприємства (у майбутньому його можна буде вигідно продати)[56].

Як правило, на даному етапі відповідальність за впровадження маркетингової стратегії перебирає керівництво (власник). Вони мають вибрати тип маркетингової стратегії та вирішити, яким підприємство має бути у перспективі (через 5 – 10 років), і навіть скласти план дій цей період. При постановці конкретних і зрозумілих цілей буде успішний розвиток підприємства.

На етапі 2 відбувається оцінка ринку. Знаючи можливості та обмеження ринку, можна позначити завдання маркетингової стратегії цифрами. Необхідними для розрахунків даними є:

- 1) річне ринкове зростання, що вимірюється у відсотках, частка нових сфер на ринку;
- 2) ризики, з якими може зіткнутися підприємство, та ступінь їхнього впливу на споживчий ринок;
- 3) маркетингові стратегії конкуруючих підприємств, вплив поведінки конкурентів дане підприємство [57].

Оцінку ринку проводять співробітники підрозділу розвитку та маркетингу. Також на цьому етапі використовується SWOT-аналіз.

На етапі 3 відбувається вироблення загальних принципів роботи для всієї команди. Усі стратегічні цілі та завдання підприємства мають бути доведені до співробітників. Також позначають зрозумілі способи досягнення поставленої мети. Керівництву підприємства на даному етапі необхідно провести низку робіт з колективом та дати роз'яснення працівникам – як треба діяти і на чому концентрувати свою увагу.

Мотиваційна система має ґрунтуватися на принципах, розроблених для підготовки маркетингової стратегії. У майбутньому вони мають бути критеріями оцінки всієї управлінської системи.

Відповідальність за виконання цього етапу створення маркетингової стратегії лежить на відділі кадрів та керівниках структурних підрозділів. Кожен співробітник має бути ознайомлений з головними цінностями підприємства, що є додатковим стимулом його ефективної роботи співробітника (адже він почуватиметься частиною спільної справи).

Доведення до всього колективу цілей маркетингової стратегії дозволить домогтися того, що всі слідуватимуть встановленим принципам. Важливість проведення загальних зборів за участю співробітників та топ-менеджменту велика – цей захід дасть змогу обговорити корпоративні цінності та залучити до них весь колектив [44].

На етапі 4 відбувається формування плану виконання маркетингової стратегії.

Все, що було вирішено на попередніх етапах, необхідно зафіксувати документально. Річний план виступає як документ з усіма домовленостями щодо визначення джерел фінансування, показників результативності праці персоналу (KPI) та ін. Також необхідно встановити контрольні точки, в яких будуть оцінюватися проміжні результати виконаної роботи.

Виконавцями на даному етапі маркетингової стратегії виступають усі управлінці підприємства та головні спеціалісти, а також кадрова служба. Під час підготовки плану можна застосовувати методику Smart. Вона має на увазі, що всі завдання будь-якого типу маркетингової стратегії повинні бути чіткими, безпосередньо поставленими та обчислюватися в цифровому еквіваленті. До того ж, вони мають бути досяжними і адекватними з урахуванням специфіки роботи співробітників. Кожній меті має бути встановлений свій термін досягнення [26].

Таким чином, в даний час існує безліч видів маркетингових стратегій, які підприємство може застосовувати в залежності від ринкової кон'юнктури та свого становища на ринку. Розробка стратегії маркетингу – це програмно-цільовий підхід, виконання якого відбувається поетапно.

1.3 Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії у ресторанному бізнесі

Від будь-якої іншої маркетингової діяльності маркетинг ресторану відрізняється незначно – лише наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй суті – це процес розробки та надання споживачам послуг [7].

Маркетингова стратегія ресторану спирається на маркетингове планування. Керівництву слід чітко уявляти – з якою метою ресторан виходить на ринок, і які інструменти будуть використовуватись для її досягнення. Прийняті рішення щодо маркетингової стратегії повинні спиратися на результати аналізу кон'юнктури ринку, визначення цільової аудиторії та цільового ринку, допустимого бюджету на маркетинг, доступні інструменти просування.

У систему керованих елементів маркетингової стратегії ресторану (маркетинг-мікс) входять: 1) визначення місця розташування; 2) визначення списку послуг, що надаються, 3) опис конкурентного середовища, 4) вибір цільової аудиторії, 5) цінова політика, 6) планування заходів щодо просування послуг, 7) вибір постачальників, 8) роботу з персоналом [12].

Для цілей зростання продажів ресторани зазвичай застосовують такі стратегії:

- 1) залучення більшої кількості відвідувачів;
- 2) робота з наявними постійними відвідувачами (зростання доходу з кожного відвідувача).

Зростання доходів передбачає, що:

- або зростає середній чек із кожного відвідувача;
- або за збереження рівня середнього чека зростає кількість відвідувань ресторану;
- або й те, й інше в комплексі (найоптимальніший, але важкодосяжний варіант).

Аналіз спеціальної літератури про ресторанний бізнес дозволяє зробити висновки про те, що в даний час існує безліч методів зростання доходів з відвідувачів ресторану. Наприклад, створення відповідної атмосфери закладу. Деякі з таких методів складно систематизувати. Наприклад, від створення затишної атмосфери ресторану залежатиме, чи відвідувачі прийдуть туди лише один раз, чи стануть його постійними клієнтами [18].

Важливу роль у продажу грає і персонал ресторану (особливо офіціанти та бармени). Так, від уміння персоналу продавати багато в чому залежить середній чек кожного відвідувача. В даний час, незважаючи на надлишок пропозиції персоналу для ресторанів на ринку праці, зробити з офіціанта або бармена хорошого продавця складно.

Ще одним дієвим методом є введення у меню додаткових пропозицій (шеф-кухар рекомендує). Оскільки це спеціальна пропозиція, то її продають дорожче.

Також часто застосовними методами зростання доходів із клієнтів є:

1) проведення тематичних чи святкових заходів. Наприклад, днів (місяця) кухні будь-якої країни. У цьому випадку майже завжди робиться додаткове меню, яке також продається дорожче;

2) запрошення постійних (і не лише постійних) клієнтів ресторану (для чого потрібне ведення бази постійних клієнтів);

3) побудова мережі ресторанів. Мережеві ресторани можуть вирішити

одразу дві проблеми: по-перше, вони збільшують кількість відвідувачів за рахунок географічного розширення; по-друге, вони збільшують частоту відвідувань своїх закладів одним і тим самим клієнтом [24].

Для зростання відвідуваності ресторану важливе значення має вибір місця розташування. Так, якщо ресторан розташований поблизу розміщення своїх потенційних клієнтів, відвідуваність буде високою. Особливо це важливо для демократичних ресторанів (у тому числі ресторанів їжі типу фаст-фуд). Для дорогих ресторанів місце не менш важливе, але принцип його вибору інший.

Необхідно також зазначити, що вибір стратегії маркетингу ресторану має вирішувати проблему заповнення залу. Оскільки ресторанний бізнес відноситься до бізнесу з високою конкуренцією, проблема залучення та утримання відвідувачів актуальна як для дорогих, так і для демократичних за цінами ресторанів.

Відвідувачі не приходять до ресторану, навіть під патронажем відомої людини, якщо вона не забезпечить комфортних умов. Тому стратегія маркетингу ресторану зазвичай спрямована також на створення свого кола відвідувачів.

Також відомо, що у ресторанному бізнесі капіталовкладення можуть окупитися лише за правильної розкрутки. Тут найбільша увага при формуванні маркетингової стратегії має бути спрямована на те, щоб ресторан став помітним та впізнаваним.

Однак конкуренція серед власників кафе та ресторанів вкрай висока, і виграти в конкурентній боротьбі можуть тільки ті, хто вміє швидко адаптуватися до мінливих умов, грамотно вибудовувати маркетингову стратегію, оптимізувати бізнес-процеси для зниження витрат, не робити типові помилки, про які йтиметься наступному параграфі роботи.

Розглянемо типові помилки при розробці маркетингової стратегії ресторану [34-37]:

1. Надмірна концентрація на ідеях лідера галузі.

Багато невеликих ресторанів прагнуть бути схожими на більші та

масштабніші, сприймаючи це як свого роду змагання. Керівники намагаються створити ресторан зі схожими характеристиками та перевагами, проводять рекламні кампанії із сюжетами такого ж типу, запускають аналогічні акції. Дехто навіть копіює елементи фірмових логотипів ресторанів-лідерів [21].

Однак неможливо досягти успіху, повторюючи чужі ідеї. Кожен ресторан та його меню – виняткові. У ресторанному бізнесі будь-який тип маркетингової стратегії може бути спрямований з його просування (просування послуг і меню ресторану), тому керівництву ресторану для формування стратегії маркетингу слід орієнтуватися не так на конкурентів, але в клієнтів. Необхідно вивчити свою цільову аудиторію, знати потреби та бажання своїх потенційних відвідувачів, підтримувати зворотний зв'язок та підлаштовуватися під них.

2. Не надавати контакти.

За даними статистики, до 70% сайтів російських ресторанів не надають контактні дані керівництва [44]. В результаті клієнту доводиться користуватися тільки тією інформацією, яка є на ресурсі, без можливості при виникненні будь-яких питань зв'язатися з представниками керівництва ресторану.

Без вказівки способу зв'язку (телефон чи адресу електронної пошти) нераціонально витратити час та гроші на створення сайту. У сучасному світі можливість клієнта поспілкуватися з представниками адміністрації ресторану є обов'язковою умовою. Слід не лише вказати способи зв'язку, а й контролювати їхню роботу – стежити, щоб відвідувачам відповідали на всі запити, що входять.

3. Приділяти багато часу суперстратегіям.

Невеликі ресторани повинні застосовувати максимально прості типи маркетингових стратегій. Навіть найвидатніші досягнення ґрунтуються на елементарних концепціях. Вся необхідна для потенційного відвідувача інформація – це меню, його переваги, порівняно з меню ресторанів-конкурентів.

Чим більший обсяг відомостей, тим складніше споживачам їх сприймати, тому

складні концепції та суперстратегії не приваблюють, а навпаки, дратують аудиторію. Такі типи планів виявляються неефективними та вимагають значно більших витрат часу, грошей та сил.

4. Відсутність аналізу попередніх результатів. Керівнику ресторану необхідно постійно контролювати та аналізувати результати діяльності, використовуючи при цьому різні типи інструментів. При впровадженні нової маркетингової стратегії відбувається підбиття підсумків: визначаються її переваги та слабкі сторони. Всі ці дані необхідні для формування власного досвіду та можливості використовувати у майбутньому кращих практик без помилок.

5. Стагнація.

Якщо в роботі ресторану немає прогресу, успіху досягти не вдасться. Наприклад, досі можна зустріти ресторани, де із способів оплати є лише варіант готівкового розрахунку. Також багато ресторанів не мають свого сайту. Не кажучи про проведення якихось інтернет-кампаній чи просування в social media, можна бачити, що багато ресторанів (і не обов'язково малих) не мають навіть власних візиток.

Якщо ресторан не відповідає вимогам поточного часу, він не матиме успіху у відвідувачів.

6. Відмова традиційних маркетингових прийомів. Навіть якщо ресторан широко відомий, це не означає, що не потрібно застосовувати типи маркетингових стратегій, які ґрунтуються на традиційних інструментах. Традиційний маркетинг (реклама на радіо та по телебаченню, білборди, публікації в журналах та газетах) пройшов перевірку роками та довів свою ефективність. Це не менш важливі способи донесення інформації про ресторан до потенційних відвідувачів.

7. Нав'язливість. Багато ресторанів, маючи доступ до клієнтської бази, починають активно себе просувати, перетворюючи це на нав'язливість. Постійні (і ні), а також потенційні відвідувачі ресторану постійно стикаються з різними типами вихідних контактів від компанії: смс-повідомленнями, повідомленнями в месенджерах, листами на e-mail, дзвінками, і це починає дратувати. Для утримання відвідувачів необхідно дотримуватися принципів своєчасності та обґрунтованості інформації. Через нав'язливі розсилки спаму ресторан ризикує втратити частину

споживачів [26].

8. Забути про конкурентів. Безумовно, головна увага ресторану має бути звернена на власну діяльність. Але це не означає, що не слід стежити за тим, що відбувається у конкурентів. Можливості Інтернету дозволяють людям порівнювати ціни в режимі онлайн, дивитися відгуки, вивчати характеристики та, враховуючи це, вибрати найбільш привабливий для себе ресторан. Тому необхідно спостерігати за конкурентами, щоб мати можливість вчасно запровадити інновації, які нададуть перевагу.

9. Не цікавитись думкою відвідувачів. Для ресторану будь-який тип маркетингової стратегії базується на меню та послугах, і якщо відвідувачі будуть їм незадоволені, реклама буде неефективною. Ресторану слід обов'язково отримувати інформацію про думку відвідувачів про свої меню та послуги, та на основі отриманої інформації (позитивних чи негативних відгуків відвідувачів) розробляти чи корегувати свою маркетингову стратегію.

Висновки за розділом 1

Маркетингова стратегія – це докладний план дій щодо збільшення прибутку підприємства. Для підприємства – це основна стратегія розвитку. Вона включає покрокову інструкцію з досягнення поставлених цілей, будь то генерація заявок або формування впізнаваності бренду, і пишеться з прогнозуванням в середньому на рік або будь-який інший заданий період часу. Крім того, стратегія має регулярно оновлюватися та доопрацьовуватися, оскільки чим зрозумілішою та актуальнішою вона буде, тим більше прибутку підприємство зможе отримати.

Будучи складовою загальної стратегії підприємства, маркетингова стратегія, спрямовує діяльність для досягнення наступних стратегічних цілей: 1) збільшення ринкової частки підприємства; 2) збільшення обсягів продажу підприємства; 3) збільшення прибутку підприємства; 4) завоювання лідируючих позицій на ринку та ін. При цьому цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства та його загальними глобальними цілями.

У ресторанному бізнесі для того, щоб досягти будь-якої з вищезгаданих цілей,

необхідно формувати маркетингову стратегію, спираючись на такі її елементи: 1) цільова аудиторія та сегментація споживачів; 2) маркетинговий комплекс (7 «Р»: продукт, розподіл, вартість, просування, фізичне оточення, процес, персонал); 3) маркетинговий бюджет.

Після того, як визначено кожен із перелічених елементів, приступають до реалізації цілей через ряд завдань: 1) формулювання стратегічної маркетингової проблеми (цьому пункту необхідно приділити найбільшу увагу); 2) аналіз потреб; 3) сегментація споживчого ринку; 4) аналіз загроз та можливостей бізнесу; 5) аналіз конкуренції над ринком; 6) аналіз сильних та слабких сторін ресторану; 7) вибір стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ФІГАРО»

2.1. Характеристика та оцінка діяльності ресторану «Фігаро»

Ресторан «Фігаро» знаходиться в м. Київ на вулиці Вацлава Гавела, 4. Ресторан «Фігаро» в Києві працює з 2012 р. Він увібрав в себе кращі традиції європейської, іспанської та середземноморської кухні, пропонує своїм відвідувачам затишну, доброзичливу атмосферу та гідне обслуговування, що встановлено, як головна перевага ресторану.

Дизайн ресторану «Фігаро» демонструє обстановку Європи XVIII ст. Декор банкетних залів, передбачає спеціальне освітлення. Одним з основних напрямків діяльності ресторану «Фігаро» є проведення банкетів, весілля та корпоративних свят.

Ресторан «Фігаро» має п'ять банкетних залів та літню терасу.

Зал «Севільська площа» - це просторий світлий зал з панорамними картинами та вишуканим іспанським антуражем, що розрахований на 80 посадочних місць. Підходить для проведення весілля, корпоративних вечорів та святкових вечірок.

Зал в стилі бароко – це зал, що розрахований на 35 посадочних місць, декор цього залу виконаний в класичних біло-блакитних тонах та має велику кількість ліпнини ручної роботи, стрункі мармурові колони та настінні розписи епохи Відродження. Ідеальне місце для проведення весілля, ювілеїв та днів народжень.

Зал «Барселона» - це приміщення що розраховано на 80 гостей, має незвичайний античний дизайн іспанської таверни, велику кількість мавританських різьблених колон, арабську мозаїку, а також лаунж-зони з м'якими шкіряними меблями. Цей зал є ідеальним місцем для проведення весілля, презентацій, корпоративів та днів народжень.

Зал «Мисливська трапезна» - це невеликий відокремлений зал розрахований на 12 осіб. Розкішні дубові меблі, камін з натурального каменю, художня ковка, натуральні масивні балки створюють атмосферу XII століття, епохи лицарства, мужності та благородства. Цей зал підходить для невеликих компаній, проведення дівич-вечорів, днів народжень та ділових переговорів.

V.I.P. – Мавританський зал, розрахований всього на 12 осіб. Це зал з вишуканим облаштуванням, виконаний в традиціях Арабського халіфату. Вишукана різьблені меблі, велика кількість мусульманських вітражів, розкішний інкрустований стіл, архітектурні арки підкреслюють таємничу атмосферу Сходу. Зал містить свою відокремлену вітальню з м'якими диванчиками. Цей зал є ідеальним місцем для романтичних зустрічей та переговорів на найвищому рівні.

Організаційна структура ресторану представлена на рис. 2.1.

Як видно із рис. 2.1, керує рестораном директор, який є найманим працівником. До обов'язків директора ресторану входить: укладання договорів поставки та збуту, рішення всіх загальногосподарських питань діяльності ресторану. У підпорядкуванні керівника знаходяться, шеф-кухар, головний бухгалтер та адміністратори залів.

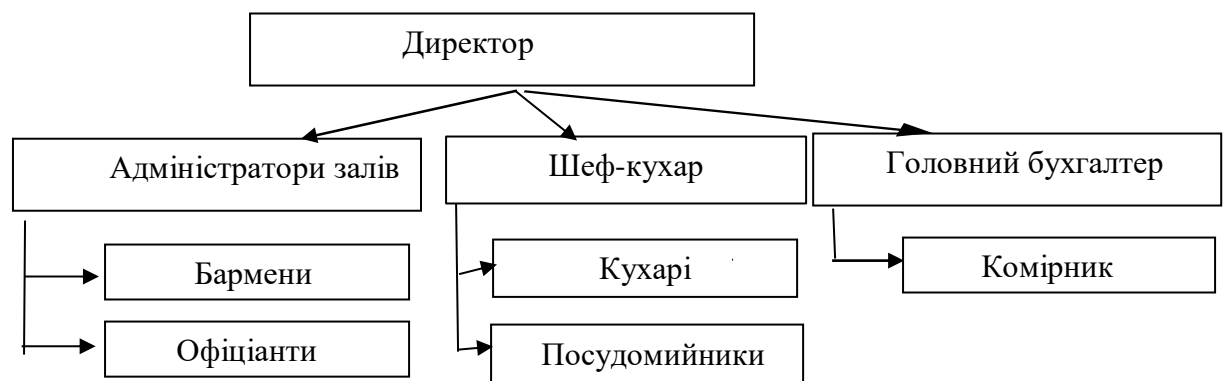


Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Фігаро»

Джерело: складено автором

До обов'язків головного бухгалтера входить: ведення бухгалтерського, податкового та статистичного, а також кадрового обліку; нарахування та видача заробітної плати працівникам підприємства; розрахунки із контрагентами підприємства; складання різноманітних звітності. У підпорядкуванні головного бухгалтера знаходиться комірник, який також виконує функції завідувача господарства.

До обов'язків адміністраторів входить організація роботи залів та узгодження з роботою кухні ресторану, контроль за діяльністю персоналу. У підпорядкуванні у адміністратора перебувають бармен, кухарі, офіціанти та посудомийниця, до функції

якої входить також прибирання приміщень ресторану.

Безпосередньо у власності підприємства приміщення, де розташований ресторан, не знаходяться – оформлений договір довгострокової оренди. Також в оренду одержано все кухонне обладнання. Охорону (у тому числі пожежну) доручено спеціальним охоронним компаніям – укладено спеціальні договори.

Постачання продуктів харчування здійснюється з фермерських господарств Київської області, а також від перевірених довгостроковою співпрацею постачальників, багато з яких перебувають за кордоном.

На підставі даних звітності ресторану «Фігаро» за 2019 – 2021 рр (Додаток А), а також інших даних, наданих бухгалтерією ресторану, проведемо аналіз його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз розпочнемо з розгляду динаміки чисельності та структури персоналу підприємства – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Чисельність та структура персоналу ресторану «Фігаро»

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Питома вага, %		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Директор ресторану	1	1	1	2,0	2,1	2,5
Адміністратори	6	6	4	12,2	12,8	10,0
Шеф-кухар	1	1	1	2,0	2,1	2,5
Головний бухгалтер	1	1	1	2,0	2,1	2,5
Комірник	1	2	1	2,0	4,3	2,5
Бармени	2	2	1	4,1	4,3	2,5
Офіціанти	18	16	15	36,7	34,0	37,5
Кухари	12	11	10	24,5	23,4	25,0
Посудомийниця	3	3	2	6,1	6,4	5,0
Прибиральник	4	4	4	8,2	8,5	10,0
Разом персонал	49	47	40	100	100	100
в тому числі:						
Основний персонал	32	29	26	65,3	61,7	65,0
АУП	9	9	7	18,4	19,1	17,5
Допоміжний персонал	8	9	7	16,3	19,1	17,5

Джерело: складено автором

З табл. 2.1 видно, що у 2020 році чисельність персоналу зменшилась на 2 особи у порівнянні з попереднім періодом, а у 2021 році зменшилася ще на 7 осіб. За весь період аналізу чисельність персоналу ресторану «Фігаро» зменшилася на 9 осіб чи на 18%. Зменшення персоналу відбувалося за рахунок усіх категорій робітників: основного персоналу на 6 осіб, за рахунок АУП – 2 особи; за рахунок допоміжного персоналу – на 1 особу.

За критерієм чисельності підприємство належить до категорії мікропідприємств. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають основні працівники – в 2019 році – 65,3%, в 2020 році – 61,7%, в 2021 році – 65,0%.

Динаміку та структуру витрат ресторану «Фігаро» проаналізовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура витрат ресторану «Фігаро»

Статті витрат	сума, тис. грн			Питома вага, %			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	сума, тис. грн		частка, %	
							2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Матеріальні витрати	16 923	18 268	22 964	36,9	34,9	39,6	1 345	4 696	-2,0	4,8
Оплата праці	8820	9114	9231	19,2	17,4	15,9	294	117	-1,8	-1,5
Відрахування у фонди	2160,9	2232,93	2261,6	4,7	4,3	3,9	72	29	-0,4	-0,4
Інші витрати	17 972	22 792	23 495	39,2	43,5	40,5	4 820	703	4,3	-2,9
Разом витрати	45 876	52 407	57 952	100	100	100	6 531	5 545	-	-

Джерело: складено автором

З табл. 2.2 видно, що у 2020 році порівняно з 2019 роком сума витрат суттєво збільшилась (на 6731 тис. грн.), а у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 5545 тис. грн., що пов'язано зі зростанням вартості ресурсів.

Найбільшу частку в структурі витрат ресторану «Фігаро» мають матеріальні витрати та інші витрати, що пов'язані з загальногосподарськими витратами, наприклад оренда, комунальні платежі та ін.

Фінансові результати діяльності ресторану «Фігаро» проаналізовано у

табл. 2.3, з якої видно, що в 2020 році виручка ресторану істотно скоротилася - на 13713 тис. грн. (це період пандемії та початку роботи ресторану на доставку, що збільшило його витрати). В 2021 році дохід ресторану почав збільшуватися.

Зниження суми доходу призвело також до зниження величин валового прибутку, прибутку від продажу, прибутку до податку та чистого прибутку. Так, в цей період підприємство мало збитки під час реалізації продукції. Тільки завдяки іншим доходам, які отримував ресторан «Фігаро», підприємство отримало чистий прибуток. Зниження величини податкового прибутку призвело також до зниження сум податкових платежів. Загалом на кінець 2020 року отримано найнижчу величину чистого прибутку по ресторану «Фігаро» за весь період аналізу.

Динаміку та структуру статей бухгалтерського балансу ресторану «Фігаро» проаналізовано у табл. 2.4, з якої видно, що до кінця 2020 року порівняно з 2019 роком відбулося суттєве збільшення валюти балансу - на 14880 тис. грн. Активи ресторану, в основному, зросли у відповідності до збільшення статті «інші оборотні активи» (виторг від продажу зайвого майна, прав власності; вартість зіпсованих матеріальних цінностей та недостачі, джерело відшкодування за якими тимчасово не було визначено), а в пасивах – збільшення відбувалося за рахунок зростання короткострокової кредиторської заборгованості.

Усі активи ресторану «Фігаро» є оборотними, а їх джерелами на кінець 2021 року є: власні кошти (59,80%) та короткострокові зобов'язання (40,20%). У структурі активів ресторану «Фігаро» найбільші зміни структури відбулися за дебіторською заборгованістю (зниження їх частки порівняно з 2019 роком на 68,37 %), а також за іншими оборотними активами (зростання частки порівняно з 2019 роком на 79,07 %). У структурі пасивів найбільші зміни відбулися за статтею власні кошти (зниження частки порівняно з 2019 роком на 16,10) та статтею короткострокова кредиторська заборгованість (відбулося зростання частки порівняно з 2019 роком на 13,15 %).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів діяльності ресторану «Фігаро»

Статті	сума, тис. грн.			Питома вага, %			Відхилення			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019	2020	2021	сума, тис грн.		уд. вага, %	
							2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
Дохід	59284	52102	58087	100	100	100	-7 182	5 985	-	-
Собівартість продажів	45 876	52 407	57 952	77,4	100,6	99,8	6 531	5 545	23,2	-0,8
Прибуток від реалізації	13 408	-305	135	22,6	-0,6	0,2	-13 713	440	-23,2	0,8
Інші доходи	4436	8305	3034	7,5	15,9	5,2	3 869	-5 271	8,5	-10,7
Інші витрати	3445	7213	1710	5,8	13,8	2,9	3 768	-5 503	8,0	-10,9
Прибуток до оподаткування	14 399	787	1 459	24,3	1,5	2,5	-13 612	672	-22,8	1,0
Поточний податок на прибуток	2591,8	141,7	262,7	4,4	0,3	0,5	-2 450	121	-4,1	0,2
Чистий прибуток (збиток)	11 807,3	645,4	1196,7	19,9	1,2	2,1	-11 162	551	-18,7	0,8

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4

Аналіз балансу ресторану «Фігаро»

Статті	сума, тис. грн			Питома вага, %			Відхилення			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	сума, тис. грн.		уд. вага, %	
							2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
II. Оборотні активи										
Запаси	3329	3027	1 652	18,44	15,48	5,02	-302	-1 375	-2,97	-10,46
Дебіторська заборгованість	14 539	12 504	4 009	80,55	63,93	12,17	-2 035	-8 495	-16,62	-51,75
Фінансові вкладення	-	-	1 108	-	-	3,36	-	1 108	-	3,36
Грошові кошти	182	4029	122	1,01	20,60	0,37	3 847	-3 907	19,59	-20,23
Інші оборотні активи	-	-	26 039	-	-	79,07	-	26 039	-	79,07
Баланс	18 050	19 560	32 930	100,00	100,00	100,00	1 510	13 370	-	-
Пасив										
III. Капітал та резерви										
Статутний капітал	10	10	10	0,06	0,05	0,03	-	-	-	-0,02
Нерозподілений прибуток	13 689	17 093	19 681	75,84	87,39	59,77	3 404	2588	11,55	-27,62
Разом за розділом III	13 699	17 103	19 691	75,89	87,44	59,80	3 404	2588	11,54	-27,64
IV. Довгострокові зобов'язання										
Позикові кошти	182	922	-	1,01	4,71	-	740	-922	3,71	-4,71
Разом у розділі IV	182	922	-	1,01	4,71	-	740	-922	3,71	-4,71
V. Короткострокові зобов'язання										
Позикові кошти	-	-	1 303	-	-	3,96	-	1 303	-	3,96
Кредиторська заборгованість	4 169	1 535	11 936	23,10	7,85	36,25	-2 634	10 401	-15,25	28,40
Разом у розділі V	4 169	1 535	13 239	23,10	7,85	40,20	-2 634	11 704	-15,25	32,36
Баланс	18 050	19 560	32 930	100,00	100,00	100,00	1 510	13 370	-	-

Джерело: складено автором

Загалом отримані результати діяльності ресторану «Фігаро» говорять про проблеми в менеджменті, а також у системі маркетингу підприємства.

1.4 Оцінка позиції ресторану «Фігаро» на ресторанному ринку м. Києва

Ресторанний бізнес є одним із найбільш поширених у світі, оскільки забезпечує можливість отримання високого рівня прибутку та високоліквідного використання інвестиційного капіталу. Саме тому, ресторанний ринок є висококонкурентним, а ресторани заклади вимушені вести між собою боротьбу за певні сегменти ринку, пошук нових та за утримання постійних клієнтів. Велике значення у підтриманні боротьби на ринку ресторанних послуг, в тому числі й ресторанному ринку м. Києва, є володіння інформацією про його тенденції розвитку та кон'юнктуру.

Для визначення позиції ресторану «Фігаро» на ринку м. Києва здійснимо з початку оцінку переваг споживачів. Для цього було застосовано методіку онлайн опитування SAWI, що передбачає розробку анкети на основі якої можна дослідити важливі якості респондентів (вік, дохід, стать, місця проживання тощо) та визначити їхні вподобання стосовно ресторанних послуг.

На сьогоднішній день у зв'язку з кризою воєнних дій ринок ресторанних послуг м. Києва переживає період поступового відродження. Тому формування ефективної стратегії щодо розвитку конкретного ресторану міста потребує здійснення постійного моніторингу локального ринку ресторанних послуг

Дослідження структури закладів ресторанного ринку м. Київ за 2021 рік (рис. 2.1). Зазначимо, що було проаналізовано діяльність 214 ресторанних закладів міста Київ Голосіївського району, з них 154 заклади (71,96%) це ресторани, кафе та кав'ярні.

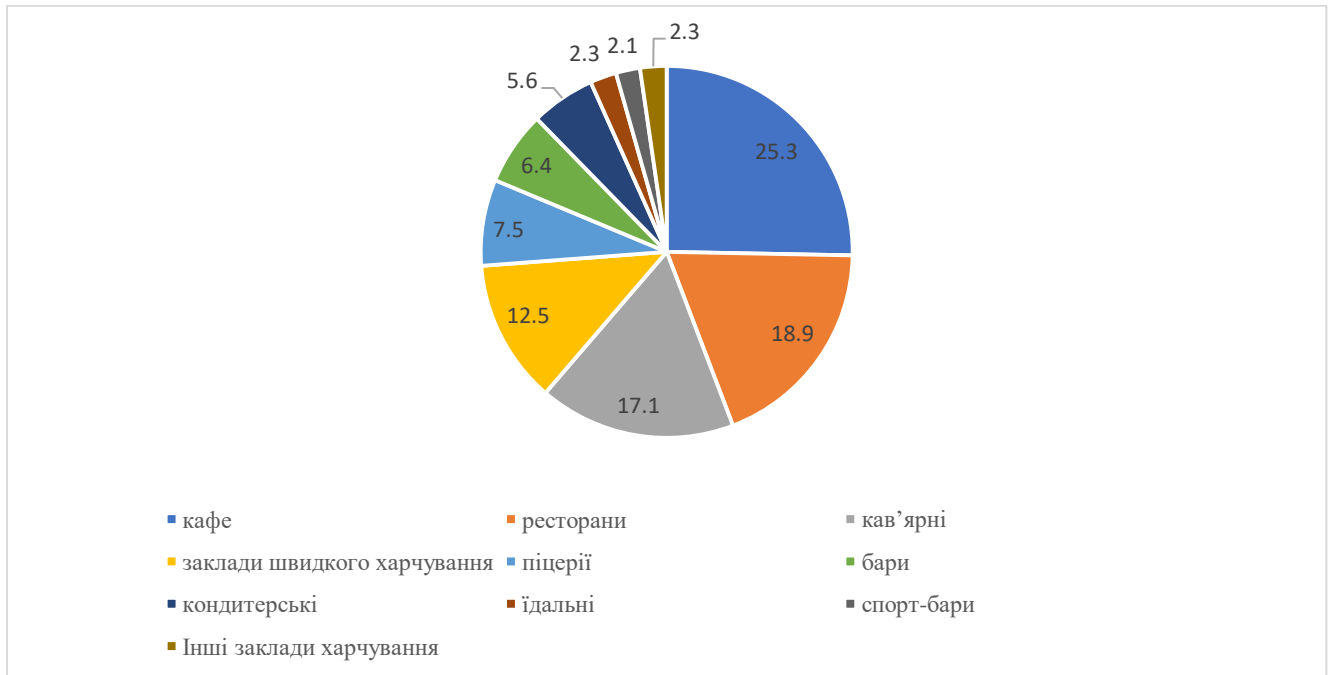


Рис. 2.1. Структура ресторанного ринку м. Київ, %

Джерело: складено автором

Як бачимо з наведеної діаграми, найбільшу питому вагу мають такі типи ресторанних закладів, як кафе (25,3 %), ресторани (18,9%), кав'ярні (17,1%) та заклади швидкого харчування (12,5%). Менша частка належить таким закладам, як піцерії (7,5%), бари (6,4%), кондитерські (5,6%), їдальні (2,3%) та спорт-бари (2,1%).

Отже, результати дослідження показали, що структура ресторанного ринку є збалансованою, найбільшу питому вагу в місті Києві займають заклади формату «кафе», що реалізують політику середніх цін та орієнтовані для клієнтів, що мають середній рівень доходів.

Відмітимо, що скорочення ресторанних закладів у місті Києві у 2020 році на 237 місць або на 7,77% порівняно із відповідними даними 2019 р. відбулося під впливом карантинних заходів, що вживалися через COVID-19: багато закладів харчування не витримали тривалу перерву у роботі та не повернулися до нормального режиму роботи.

Останнім часом в місті Києві відкриваються ресторани комплекси, які пропонують тільки ресторани послуги, а й забезпечують активний відпочинок, мають спортивні майданчики або тренажерні зали, басейни, сауни, заклади

розміщення для туристів та гостей, дитячі ігрові майданчики та кімнати. Такі заклади відкриваються зазвичай за межами міста або у паркових зонах. В Голосіївському районі є значна паркова зона – Голосіївський парк, де можуть розміщуватися аналогічні заклади.

В місті Київ, зокрема в Голосіївському районі, налічується велика кількість закладів, які належать до ресторанних мереж або успішно працюють за франшизами такі, як «Пузата Хата», «KFC», «Domino's Pizza», «McDonald's», «Франс.уа», «БПШ», «Salateira» тощо. Тобто, не зважаючи на воєнний стан, ресторанний бізнес в місті Київ почав відновлюватися та розвивається. Концепції закладів дуже різні, саме тому є потреба у проведенні маркетингового дослідження серед жителів міста Київ з метою визначення їхніх споживчих переваг, змін у їх перевагах, що відбулися в цей час та визначення перспектив розвитку ринку ресторанних послуг в місті Київ. Анкетування проводилося у режимі он-лайн з використанням Googl-форм для опитування серед жителів міста Київ з 01 березня 2023 року по 01 квітня 2023 року. Було опитано 402 респонденти. Відповіді респондентів оброблялися за допомогою програмного інструментарію MS Office Excel: розроблено таблиці, побудовано графіки та діаграми для унаочнення результатів.

У маркетинговому дослідженні ринку ресторанних послуг прийняло участь 402 респонденти, серед яких 49% жінки та 51% чоловіки. Вікова структура учасників он-лайн опитування наступна:

- респонденти вік яких до 20 років - 18,41%;
- респонденти вік яких від 20 до 30 років - 45,27%;
- респонденти вік яких від 30 до 50 років - 30,35%;
- респонденти вік яких більше 50 років - 5,97%.

Проаналізуємо відповіді респондентів, що були отримані на питання «Які заклади харчування в поточний час Ви відвідуєте найчастіше?», результати опитування представимо у формі структурної діаграми (рис. 2.2). З представленого дослідження видно, що найбільшу перевагу мають заклади ресторанного типу формату «піцерія»: 18,32%; «кафе» (14,38%), «кав'ярня» (15,7%), заклади швидкого харчування (21,1%), ресторан (10,20%) «бар» (7,4%)

та. Меншою популярністю користуються кондитерські – їх відвідує 2,9% респондентів, їдальні (5,2%) та спорт-кафе (2,08%). Серед учасників опитування відповіли, що не відвідують жоден із форматів ресторанних закладів - 1,69%.

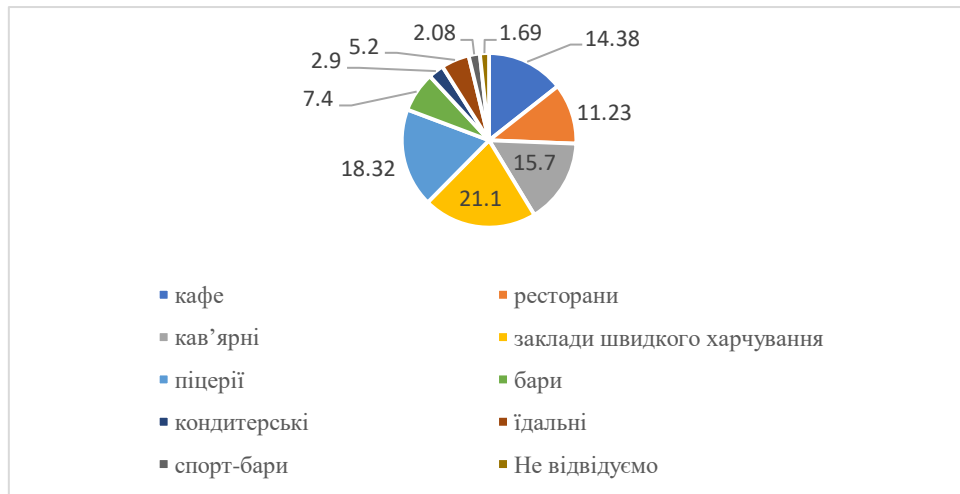


Рис. 2.2 Рейтинг популярності ресторанних закладів в місті Києві серед респондентів

Джерело: складено автором

Аналіз відповідей респондентів на питання «Як часто Ви зараз відвідуєте ресторани заклади?» (рис. 2.3).

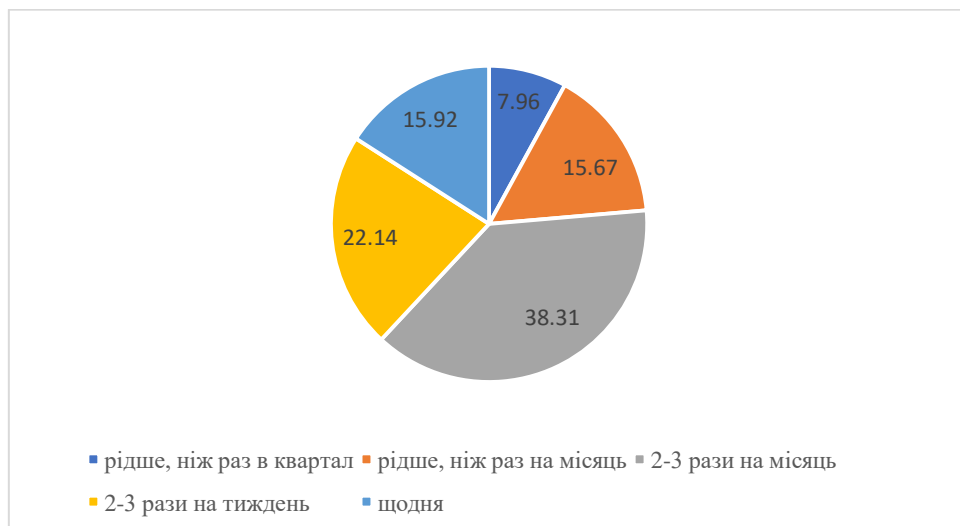


Рис. 2.3. Питома вага респондентів у відповідності до частоти відвідування ресторанних закладів міста Київ

Джерело: складено автором

Отже, результати опитування показали, що більшість людей (38,31%) ходить до ресторанних закладів 2-3 рази на місяць. 22,14% респондентів відвідують ресторани 2-3 рази на тиждень, 15,92% - щодня, 15,67% - рідше, ніж раз на місяць, і 7,96% - рідше, ніж раз на квартал.

Згідно з проведеним дослідженням відвідуючи ресторанних закладів найчастіше є клієнтами як кафе, кав'ярень, кондитерських та закусточних. Саме ресторани вони майже не відвідують. Тому ті респонденти, які заявили, що вони щодня або двічі на тиждень відвідують ресторани заклади, найімовірніше мали на увазі відвідування закладів з невеликими витратами (наприклад, кав'ярні та закусточні). Це підтверджує результати опитування про те, яку суму респонденти найчастіше витрачають в ресторанних закладах (рис. 2.4).

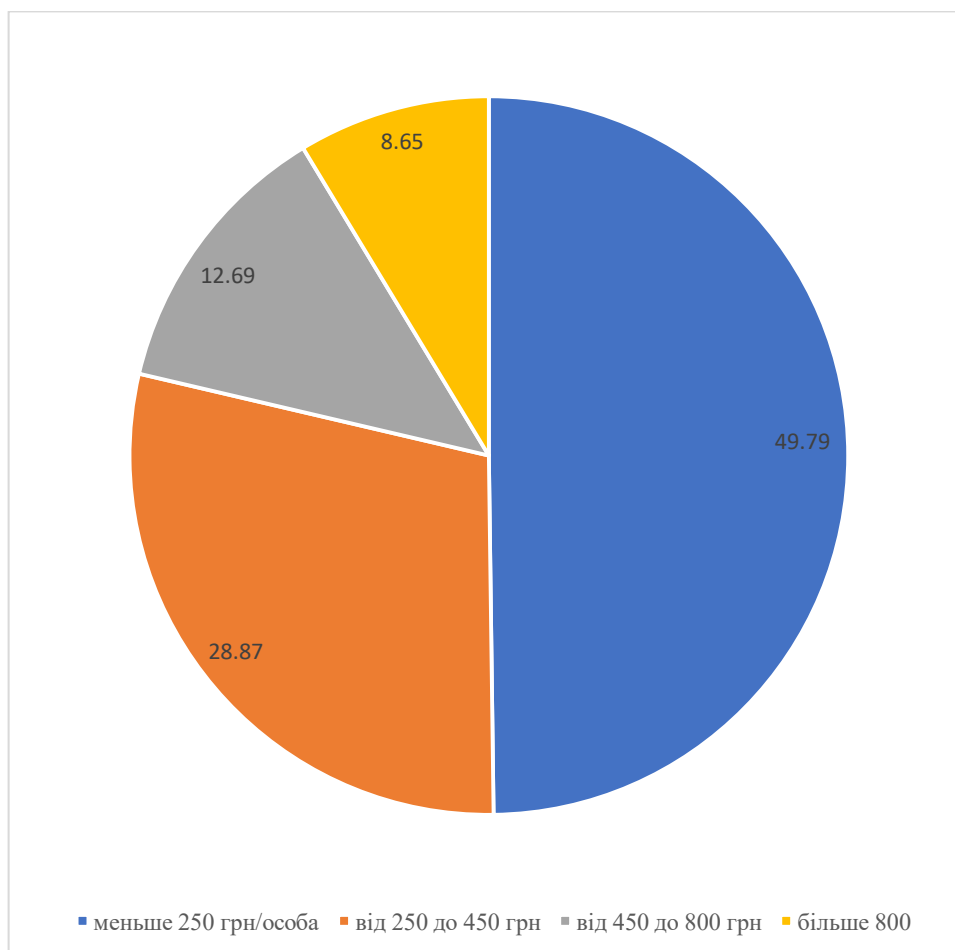


Рис. 2.4. Середні витрати на одного респондента за одне відвідування ресторанного закладу в місті Київ

Джерело: складено автором

Результати опитування показали, що більшість респондентів (49,79%)

готові залишити в ресторані менше 250 грн. за одне відвідування. В діапазоні від 250 до 450 грн. готові платити в середньому за одне відвідування 28,87% опитуваних. Суму більше 450 грн. до 800 грн за одне відвідування витрачає 12,69% учасників опитування. Більше 800 грн – 8,65%. Аналіз відповідей підтвердив, що вони найчастіше відвідують бюджетні заклади з середнім чеком, що розраховані на пересічного громадянина, який має середній рівнем доходів.

Проаналізувавши відповіді, що були отримані від респондентів на запитання «Стравам якої кухні Ви надаєте свою перевагу при відвідуванні ресторанних закладів?», були отримані такі результати, що представлені у формі лінійної діаграми (рис. 2.5).

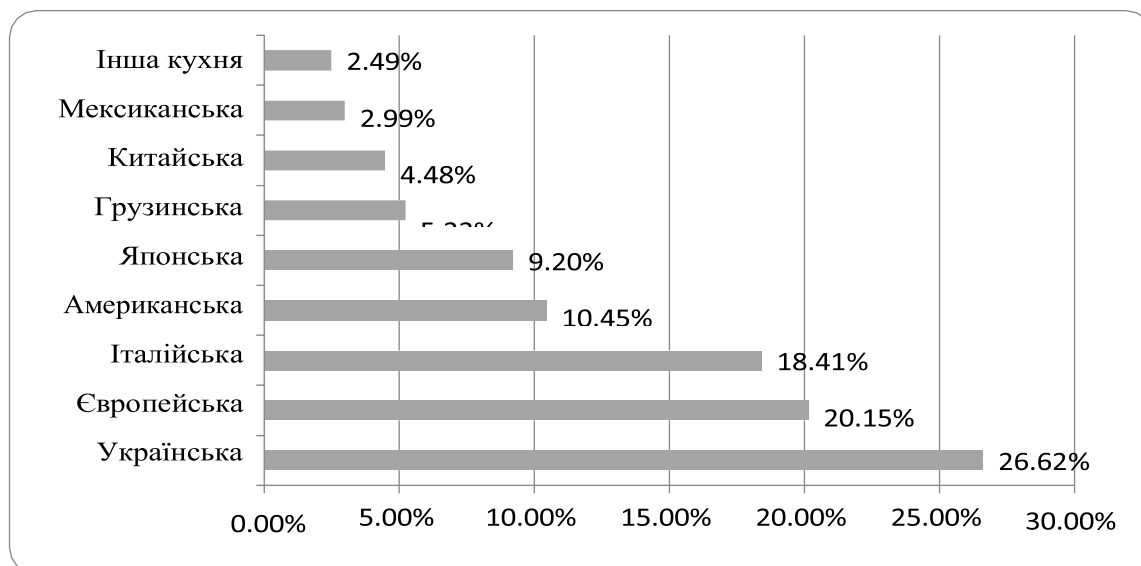


Рис. 2.5. Розподіл вподобань респондентів щодо їх уподобань за видами кухонь, %

Джерело: складено автором

Згідно з представленою діаграмою, більшість респондентів (26,62%) віддає перевагу українській кухні. У 20,15% опитуваних переважає європейська кухня, 18,41% обирають італійську кухню, 10,45% - американську кухню, а 9,20% - японську кухню. Меншу популярність мають грузинська (5,22%), китайська (4,48%) та мексиканська (2,99%) кухні. Однак 2,49% учасників опитування відповіли, що вони віддають перевагу кухням, які не були включені до запропонованого переліку.

Отже, при відкритті нового ресторанного закладу в місті Ізмаїл, менеджерам варто врахувати той факт, що більшість людей віддає перевагу українській, європейській та італійській кухням. Також популярними є страви американської, японської та грузинської кухонь.

Існують дослідження, що показують, що клієнти ресторанних закладів найчастіше віддають перевагу місцям, де є різноманітні страви з кухонь кількох національностей (італійська піца, японські суші, американські бургери, український борщ тощо). Інші дослідження показують, що є значна категорія споживачів, які віддають перевагу закладам, що спеціалізуються на підготовці одного виду страв (десерти, піца або суші).

Далі розглянемо відповіді респондентів на запитання "Яких форматів закладів харчування, на вашу думку, не вистачає в місті Київ?" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг уподобань, щодо створення нових ресторанних закладів м. Київ

Формат ресторанного закладу	Структура відповідей, %
Ресторанів	19,15
Кондитерських	2,99
Піцерії	18,16
Кафе	20,4
Спорт-барів	1,99
Кав'ярень	7,46
Їдальнь	2,99
Барів	3,48
Ресторанних комплексів	20,9
Жоден з вище переліченого	2,49

Джерело: складено автором

Таким чином, згідно з результатами дослідження, виявлено, що найбільш популярними серед респондентів є ресторани (19,15%), кафе (20,40%), ресторани (19,15%) та піцерії (18,16%). Кав'ярні (7,46%), бари (3,48%), кондитерські (2,99%), їдальні (2,99%) та спорт-бари (1,99%) отримали менше голосів. Проте 2,49% учасників опитування не вибрали жоден із запропонованих ресторанних форматів.

Тепер розглянемо відповіді учасників опитування на питання «З якою метою ви найчастіше відвідуєте ресторани заклади?» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Відповіді респондентів щодо їх мети відвідування ресторанного закладу

Мета відвідування ресторанного закладу у відповідності до анкетування	Структура, %
Святкування дня народження та урочистих подій	35,82
Проведення часу з друзями або рідними	26,62
Бізнес-ланч	12,94
Проведення ділових зустрічей	10,7
Щоденне харчування: сніданок, обід, вечеря	9,45
Жодне з вище переліченого	4,48

Джерело: складено автором

Більшість опитаних (35,82%) відвідують ресторани заклади для святкування урочистих подій, а 26,62% відвідують їх для проведення часу з родиною та друзями. 10,70% учасників опитування відвідують ресторани для ділових зустрічей, а 9,45% харчуються у рестораних закладах щодня.

Розглянемо відповіді респондентів на питання анкети «Які критерії є для Вас важливими при виборі ресторанний заклад для відвідування?» (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Основні критерії вибору ресторанних закладів для відвідування

Критерії вибору ресторанного закладу	Структура, %
Якість та різноманітність страв (широта асортименту, наявність блюд кількох кухонь, вага, презентація страв та напоїв, смакові якості, оформлення страв та ін)	33,38
Якість сервісу (швидкість обслуговування, ввічливість, можливість надати консультацію, знання меню та ін)	25,57
Дизайн інтер'єру, зручність та зовнішнє оформлення закладу	6,97
Розважальні програми (жива музика, анімація, караоке, сценарні події, танцювальний майданчик)	13,45
Наявність додаткових сервісів (Wi-Fi, кальян, ігрова кімната для дітей, послуги дитячої анімації)	6,45
Всі критерії однаково важливі	14,18

Джерело: складено автором

Таким чином, результати опитування показали, що найбільш важливими критеріями при виборі ресторанного закладу є тип кухні (33,38%), якість обслуговування (25,57%). Наявність розважальних програм мають менший вплив на вибір ресторану – 13,45%. У той же час, дизайн і оформлення інтер'єру (6,97%) і наявність додаткових послуг (10,45%) мають незначний вплив на думку респондентів, що визнали їх менш значущими. За думкою 14,18% опитаних, всі зазначені критерії мають важливе значення при виборі ресторанного закладу.

Таким чином, ресторанный послуги залишаються затребуваними серед споживачів міста Київ, але, як показали дослідження, саме відвідування ресторанів відбувається здебільшого для святкування урочистих подій, рідше для зустрічі з друзями та проведення переговорів з партнерами. З цього можна зробити висновок, що концепція закладу «Фігаро» може бути затребуваною серед споживачів міста Києва, але потребує уточнення маркетингова стратегія у відповідності до ситуації на ринку, що змінилася.

Для уточнення та вдосконалення маркетингової стратегії здійснимо визначення позиції ресторану «Фігаро» на ринку Києва. Для цього необхідно здійснити аналіз безпосередніх конкурентів ресторану, здійснити SWOT-аналіз.

В безпосередній близькості від ресторану «Фігаро» знаходяться такі ресторани, які можуть бути віднесені до його конкурентів, як: «Фортеця», «Чорне моря», «Шинок», «Тандир» - табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика ресторанів-конкурентів

Основні характеристики	«Фортеця»	«Тандир»	«Чорне моря»	«Шинок»	«Фігаро»
1	2	3	4	5	6
Спрямованість	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан
Адреса	пр. Гонгадзе, 21	вул. Київська, 11Д	вул. Лейпцизька, 16	бул. Л. Українки, 28в	Бул. Вацлава Гавела, 4
Кількість банкетних залів	8	3	4	5	6

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Кухня закладу	європейська, українська	американська, європейська, узбецька, українська, східна, кавказька	Європейська, українська	українська	Європейська, Середземноморська, українська
Години роботи	12:00–23:00	11:00–23:00	12:00–23:00	12:00–23:00	10:00–23:00
Анімаційні програми	Є	Є	Немає	Немає	Немає
Спеціальне меню	Ні	Мангал	Гриль	Ні	Є
Wi-Fi	Є	Є	Є	Є	Є
Оплата карткою	Є	Є	Є	Є	Є

Джерело: складено автором

З даних видно, що у ресторану ресторану «Фігаро» є сильні конкуренти, які пропонують своїм відвідувачам не лише різноманітну кухню, а й додаткові послуги. Відгуки, що розміщуються в Інтернеті, дозволяють порівняти конкурентів ресторану «Фігаро» на підставі середнього балу за такими критеріями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Конкурентний аналіз ресторану «Фігаро» та його конкурентів

Показник	«Фортеця»	«Тандир»	«Чорне моря»	«Шинок»	«Фігаро»
Рівень цін	6	7	9	8	8
Зручність розташування	8	8	9	9	5
Якість та різноманіття анімаційних програм	9	7	8	4	2
Оформлення інтер'єрів, дизайн	8	9	7	8	9
Якість сервісу	9	8	7	7	7
Асортимент та якість страв	10	9	8	8	7
Додаткові послуги	8	7	7	6	5
Наявність програми лояльності	7	1	5	1	1
Зручність роботи для відвідувачів	5	8	5	5	5
Зручність розрахунків за послуги	10	10	10	10	10
Наявність власного якісного сайту	5	4	5	3	4
Разом балів	85	78	80	69	63

Середній бал за показниками	7,7	7,1	7,3	6,3	5,7
-----------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Джерело: складено автором

За визначеними критеріями проставлені бали (від 1 до 10, де 1 – дуже погано, а 10 – дуже добре). Для отримання середнього балу набрані бали поділяються на загальну кількість критеріїв.

Як очевидно з табл. 2.9, найбільша кількість балів – у ресторану «Фортеця» (середній бал – 7,7), далі за кількістю балів «Чорне моря» (7,3), у «Тандир» (7,1), «Шинок» (6,3). У ресторану «Фігаро» найменша кількість балів – 5,7. Бал, отриманий відповідним рестораном на думку відвідувачів, говорить про необхідність вдосконалення маркетингової стратегії та популяризації закладу.

Далі проведено SWOT-аналіз по ресторану «Фігаро», що розглядається в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ресторану «Фігаро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність чіткої спеціалізації (проведення свят) 2. Є власний сайт 3. Середній ціновий діапазон (від 1800 до 2000 грн.) 4. Проводяться тематичні місяці (наприклад, місяць італійської кухні) 5. Є доставка замовлень їжі 6. Велика кількість залів та можливість для обслуговування значної кількості відвідувачів одночасно 7. Оформлення інтер'єру 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт не є інформативним (відсутній зворотній зв'язок, неактуальна інформація) 2. Висока плинність робітників закладу 3. Офіціанти не володіють методами продажу страв 4. Немає адекватної рекламних кампаній 5. Немає обґрунтованого бюджету маркетингу 6. Немає чітко визначеної мети маркетингу 7. Немає постійної анімаційної програми 8. Фінансові показники діяльності не плануються та не пов'язані з цілями маркетингу
Можливості для ресторану	Загрози для ресторану
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки ринку (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.) 2. Розширення видів послуг 3. Розширення асортименту страв (як за видами кухні різних народів світу, так і за стравами іспанської кухні) 4. Створення мережі ресторанів (франшиза) 5. Використання інноваційних технологій 6. Розвиток власного бренду, зростання впізнаваності ресторану 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала, неадекватна ринку маркетингова стратегія 2. Наявність сильних конкурентів та їх посилення 3. Поява нових сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання клієнтів 4. Зростання цін на продукти та ресурси, комунальні платежі 5. Зростання податкового навантаження 6. Зниження купівельної спроможності населення

	7. Поширення у ЗМІ та Інтернеті несприятливих відомостей про діяльність ресторану
--	---

Джерело: складено автором

З представленого аналізу можна дійти такого висновку:

1) Найбільш перспективними у середньостроковій перспективі для ресторану «Фігаро» є:

- розширення ринку збуту;
 - зростання асортименту пропонованих відвідувачам страв із кухні різних народів світу, а також виходячи із потреб споживачів (наприклад, для вегетаріанців);
 - розробка анімаційних програм;
 - зростання асортименту та кількості пропонованих послуг;

2) Найбільш несприятливими для ресторану «Фігаро» у середньостроковій перспективі є:

- продовження роботи без чітко сформульованих цілей маркетингу та маркетингової стратегії, що не відповідає ринковому середовищу;
- поява нових конкурентів чи посилення вже існуючих;
- поширення у ЗМІ та Інтернеті негативних відгуків клієнтів, несприятливих відомостей про ресторан (історії про отруєння, неякісне та нешвидке обслуговування та ін).

Таким чином, розглянувши дані конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, а також аналізу виручки, як маркетингову стратегію ресторану «Фігаро» можна запропонувати стратегію розширення та диверсифікації займаної частки ринку, що заснована на збільшенні числа клієнтів, а також кількості повторних відвідувань клієнтами ресторану за рахунок покращення сервісу, пропозиції додаткових послуг.

Застосування стратегії збільшення виручки ресторану «Фігаро» за допомогою зростання середнього чека неможливо, оскільки: складна ринкова ситуація в країні, що пов'язана з воєнними діями, зменшення доходів населення, кількості платоспроможних клієнтів, відсутність атмосфери свята; такі сильні

конкуренти, як, наприклад, ресторани «Фортеця», «Чорне моря» не дозволять реалізувати даний тип стратегії (відбудеться відтік клієнтів до цих ресторанів).

2.3. Характеристика системи маркетингу ресторану

Коротка характеристика системи маркетингу ресторану «Фігаро», що реалізується в даний час, представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика системи маркетингу ресторану «Фігаро»

Елементи маркетингової системи ресторану «Фігаро»	Наявність елемента
Маркетинг є основним пріоритетним видом діяльності ресторану	Ні
Конкретність маркетингових цілей	Цілі не конкретні
Адекватність стратегії маркетингу у відповідності до ринкового середовища	Не адекватна
Визначеність цільової аудиторії	Ні
Проведення сегментування споживачів	Ні
Планування маркетингової діяльності та окремих елементів маркетинг-мікс	Ні
Наявність обґрунтованого бюджету маркетингу	Ні
Наявність у штаті ресторану маркетолога	Ні
Наявність спеціальної програм залучення відвідувачів до ресторану	Епізодичні акції
Наявність спеціальних програм (програм лояльності) із утримання відвідувачів (перетворення їх на постійних клієнтів)	Ні
Наявність бази постійних клієнтів ресторану	Ні
Наявність власного сайту та його мобільної версії	Є сайт, але відсутня мобільна версія
Інформативна корисність сайту ресторану	Низька
Наявність зворотного зв'язку із клієнтами	Ні
Частота оновлення інформації на сайті	Сайт давно не оновлювався
Наявність акцій із залучення клієнтів	Епізодичні акції
Наявність облікових записів ресторану в соціальних мережах	Фейсбук, Інстаграм
Проведення конкурентного аналіз	Епізодично
Відстеження нововведень основних конкурентів ресторану	Ні
Проведення рекламних кампаній	Іноді
Регулярні навчання персоналу (офіціантів та барменів)	Ні
Відповідність інформації на сайті справжньому становищу	Частково

Джерело: складено автором

З представлених у табл. 2.11 відомостей про систему маркетингу ресторану «Фігаро» видно, що як цілісна система маркетингова діяльність у ресторані не

ведеться.

Ресторан не має обґрунтованої маркетингової стратегії, що не дозволяє йому вести повноцінну, продуману та послідовну маркетингову діяльність у відповідності до змін умов ринку. Немає в ресторані також і постановки конкретних цілей ведення маркетингової діяльності, тобто керівництво закладу не має розуміння чого саме слід прагнути, і якими цілями необхідно керуватися задля забезпечення ефективності діяльності.

Відсутність обґрунтованої маркетингової стратегії доповнюється відсутністю плану маркетингу, і навіть спланованого бюджету маркетинг.

Незважаючи на використання інструментів, що дозволяють проводити збір інформації про клієнтів (дані замовлень, дані бухгалтерського обліку, дані розрахунку картками тощо), збір та аналіз такої інформації не проводиться регулярно. Відсутність клієнтської бази ресторану «Фігаро» не дозволяє:

- 1) проводити індивідуальні розсилки з цікавими фокусними пропозиціями (поштою або через месенджери);
- 2) планувати та реалізовувати програми лояльності клієнтів ресторану «Фігаро»;
- 3) планувати та реалізовувати рекламні кампанії.

В результаті керівництво ресторану «Фігаро» не має розуміння є цільовою аудиторією закладу (хто є відвідувачем ресторану, на яких аспектах необхідно сконцентрувати увагу).

Крім того, наявність власного сайту в поточному вигляді не приносить користі ресторану. Відсутня мобільна версія сайту, що зараз для просування ресторанних послуг є дуже важливим. Відсутній додаткові функції на сайті щодо бронювання місць. Цей сайт, незважаючи на загальну привабливість дизайну, можна вважати недопрацьованим, з низьким рівнем інформативності. Потенційні клієнти ресторану «Фігаро» на цьому сайті фактично можуть лише:

- 1) побачити кілька фото ресторану та окремих залів;
- 2) прочитати передісторію створення закладу;
- 3) ознайомитися з частиною меню ресторану «Фігаро» (оскільки на сайті представлена лише часткова інформація по стравам закладу з

неактуальними цінами);

4) ознайомитися з деякими акціями ресторану, що вже минули (бо сайт рідко оновлюється).

Зворотній зв'язок відвідувачів ресторану «Фігаро» із керівництвом закладу в загальному відсутній. Неможливо залишити відгук на сайті.

Керівництво ресторану не приділяє необхідної уваги до вивчення конкурентів, не вивчає їх нововведення та не проводить конкурентний аналіз.

Також у штаті ресторану відсутній фаховий маркетолог або людина, що може бути відповідальною за маркетингову діяльність, при цьому ні директор закладу, ні адміністратори залів на себе ці функції не беруть. Офіціанти та бармени ресторану «Фігаро» не навчаються технікам активного продажу, що не дозволяє збільшувати середній чек відвідувача, не надають консультацій по стравам та напоям у необхідному клієнтам обсязі.

В ресторані відсутня анімація. Якщо в ресторані проводяться свята, то з запрошенням зовнішніх ведучих та музикантів пошуком яких вимушені займатися самі клієнти.

Жодної рекламної кампанії за період із 2020 по квітень 2023 року ресторан «Фігаро» не проводив.

Висновки за розділом 2

Таким чином, за результатами розгляду маркетингової діяльності ресторану «Фігаро» можна зробити висновок про те, що фактично з усього різноманіття сучасних інструментів маркетингової діяльності в ресторанному бізнесі в «Фігаро» застосовуються лише невелика їх частка (власний сайт не дуже високої якості, проведення епізодичних акцій зі залучення клієнтів, наявність акаунтів у соціальних мережах в яких інформація оновлюється дуже рідко).

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу можна прийти до

висновку про необхідність вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «Фігаро», зокрема оновлення у відповідності до змін зовнішнього середовища, маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії

Щоб удосконалити маркетингову стратегію ресторану «Фігаро», необхідно врахувати декілька важливих аспектів:

Сегментація ринку: керівництво ресторану «Фігаро» має ретельно вивчити свою цільову аудиторію та розділити її на підгрупи за різними критеріями, наприклад, за віком, статусом, інтересами та уподобаннями щодо кухні. Це дозволить краще налаштувати звернення та пропозиції, які відповідають потребам кожної цільової групи.

Онлайн-присутність: ресторану «Фігаро» необхідно підвищити присутність у соціальних мережах та на веб-сайті. Публікувати привабливі фотографії страв, здійснювати регулярне оновлення меню, спеціальні пропозиції та забезпечити можливість надання відгуків клієнтів. Також, забезпечити зручне онлайн-бронювання столиків та можливість он-лайн замовлення їжі для доставки або самовивозу.

Реклама та просування: ресторану «Фігаро» необхідно використовувати різні канали реклами, включаючи соціальні мережі, радіо канали, рекламні площадки, місцеві події та спонсорство. Розглянути можливості для співпраці з блогерами та впливовими особистостями для просування ресторану.

Залучення та збереження клієнтів: ресторану «Фігаро» необхідно провадити програму лояльності для постійних клієнтів, пропонувати спеціальні знижки, подарунки та бонуси. Забезпечити якісне обслуговування та персонал, який знає свою роботу та може створити затишну атмосферу для гостей.

Огляд та аналіз даних: ресторану «Фігаро» необхідно використовувати інструменти аналітики для вивчення даних про клієнтів, замовленнях та відгуках. Це дозволить розуміти потреби та уподобання клієнтів, а також вдосконалювати стратегію маркетингу на основі цих даних.

Оцінка конкуренції: ресторану «Фігаро» слід вивчати та аналізувати конкурентів, їхні пропозиції, ціни та маркетингові стратегії. Це дозволить визначити свої конкурентні переваги та знайти способи виділитися серед інших ресторанів.

Задоволення клієнтів: ресторану «Фігаро» необхідно більше уваги приділити забезпеченню якісного обслуговування та задоволення клієнтів. Покращити систему відгуків, вдосконалювати процеси та надавати персоналу необхідну підготовку для створення приємного досвіду від відвідування ресторану. Запровадження системи збору й обробки відгуків клієнтів може допомогти виявити слабкі місця та проблеми та швидко реагувати на них.

Експериментування з меню: ресторану «Фігаро» необхідно постійно оновлювати та вдосконалювати меню, включаючи сезонні пропозиції та нові страви. Враховувати популярні тренди у харчуванні та уподобання клієнтів.

Привабливі акції та спеціальні пропозиції: ресторану «Фігаро» регулярно пропонувати знижки, акції та спеціальні пропозиції, щоб привернути нових клієнтів та зберегти постійну клієнтську базу.

Запровадження цих удосконалень маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» допоможе залучити більше клієнтів, збільшити їхню задоволеність та побудувати сильну та успішну репутацію вашого ресторану. Важливо постійно вдосконалювати стратегію маркетингу, вивчати та реагувати на зміни у смаках та уподобаннях клієнтів, а також стежити за тенденціями в галузі ресторанного бізнесу.

Розглянемо деякі запропоновані напрямки вдосконалення маркетингової стратегії більш детально.

1) Створення бази постійних відвідувачів, в якій має міститися наступна інформація:

- ім'я клієнта (за можливості членів його родини);
- день народження клієнта та членів родини (для відправки привітань, а також тоді буде зрозумілим вік клієнта для сегментації);
- смакові уподобання (на основі аналізу страв, які найчастіше замовляються);

- контактні номери телефонів;
 - наявність поштової адреси і встановлених на смартфон месенджерів;
- 2) створенню бази постійних клієнтів також сприятиме видача карт постійного клієнта, для отримання якої потрібно буде заповнити анкету, в якій як питання повинна міститися вся перерахована вище інформація.

Карта постійного клієнта має накопичувати бонуси, при накопиченні яких постійний клієнт буде мати право витратити їх у будь-який зручний час як оплату за замовлені страви.

Крім того, картка постійного клієнта може мати такі переваги для її власника:

- він першим зможе дізнаватиметься про всі нововведення, акції та тематичні заходи, що проводяться рестораном;
- має право на знижки при замовленні свят та банкетів;
- він матиме переважні права на бронювання столиків у зручний для власника картки час.

Також змусити прийти клієнтів ресторану «Фігаро» повторно можуть кращі порівняно з конкурентами рівень сервісу, цікавіший інтер'єр, подачі страв, цікава анімаційна програма, наявність додаткових послуг (наприклад, фото на згадку, жива музика, продаж сувенірів та живих квітів тощо).

Заходи щодо залучення нових клієнтів в ресторан «Фігаро» мають включати в себе:

- 1) виготовлення та розміщення біля входу в ресторан або у безпосередній близькості від нього зовнішньої реклами;
- 2) ресторан може бути залучений до різних медіа-проектів: наприклад, заходи, що відбуваються на честь основних подій у місті Києві;
- 3) проведення в ресторані «Фігаро» різноманітних тематичних заходів та дегустацій. Такі заходи мають проводитися щомісяця відповідно до затвердженого на рік плану;
- 4) розгорнута рекламна кампанія у всіх видах ЗМІ (особливо в Інтернет, а також на радіо);
- 5) максимальне використання соціальних мереж для просування та

популяризації ресторану «Фігаро» (у тому числі проведення вікторин з користувачами соціальних мереж, призом у якій є вечеря на двох у ресторані).

Якщо відвідувачі не просто будуть їсти у ресторані, а отримають необхідну для них атмосферу та позитивні емоції, вони будуть прагнути повернутися, а також розкажуть про свої позитивні емоції своїм друзям та знайомим.

Заходи щодо утримання залучених відвідувачів ресторану «Фігаро» мають включати:

1) аналіз та постійне вдосконалення системи обслуговування відвідувачів. Необхідно опрацювати сучасні системи обслуговування, які мають спиратися на продумані міжнародні стандарти. Маркетинг не закінчується на фасаді ресторану «Фігаро» та залах – він взаємопов'язаний із характером кухні ресторану, адміністративним складом; відпрацюванням системи продажів. Головним завданням в такому випадку є проведення постійного аналізу того, що подобається відвідувачам та в якій кількості, що дозволить сформувати ключові позиції та якірні страви. Результати такого аналізу можуть дозволити збільшити попит на послуги ресторану;

2) проведення постійної роботи з навчання персоналу (офіціантів та барменів) технікам продажів. Бармен і офіціанти мають не просто прийняти замовлення від клієнтів, але також й вміти зацікавити їх, розповівши про ту чи іншу страву, зробити необхідні рекомендації, наприклад, порекомендувати до неї додатковий соус або гарнір та ін.

Крім названих вище заходів для реалізації запропонованої маркетингової стратегії можуть також такі:

1) покращення та створення нових анімаційних програм, в тому числі організація урочистих заходів, виїзних банкетів та корпоративних вечорів, дитячих свят із доставкою ресторанної їжі;

2) організація виробництва вишуканих десертів за рецептами європейської, зокрема іспанської кухні – з можливістю замовлення їх як у самому ресторані, так і доставки за вказаною адресою. Наприклад, організація виробництва якогось незвичайного шоколаду чи сорту цукерок (з колоритом Іспанії). Такий вид діяльності, що супроводжується правильною рекламною

кампанією дозволить залучити зацікавлених нових клієнтів та збільшити доходи ресторану.

3) Крім того, з метою зростання кількості клієнтів та гостей ресторану «Фігаро» має бути доповнений будь-якими комплексами дозвілля. При цьому статус ресторану не дозволяє встановити будь-які сучасні ігрові розваги, а саме тут можна запропонувати:

- організацію стилізованих костюмованих вечірок;
- організацію закритих вечірок любителів класичної чи джазової музики;
- організація вечорів любителів поезії та ін.

Такі вечірки мають бути статусними, що вимагають подачі страв, відповідно до інтер'єру та тематики вечорів, будь-яких дорогих страв та вин. В Києві майже відсутні такі вечори, тим часом попит на такі заходи може зростати, особливо в цей час, коли люди вимагають психологічного перезавантаження (не всі хочуть провести вечір у ресторані просто поїдаючи замовлені страви та слухаючи стандартну для таких закладів музику, є попит і на духовну їжу, яку через складний графік роботи не всі можуть отримати). Організуючи подібні заходи увечері будніх днів (не самого касового, крім п'ятниці) дня, ресторан не лише привабить нових зацікавлених відвідувачів, а й може (за рахунок статусності заходу) підняти середній чек, а отже, й виручку.

Таким чином, складаючи, відповідно до запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії, свій план локального маркетингу, ресторан «Фігаро» зможе використати по максимуму всі види просування. При цьому зв'язкам з громадськістю та піару ресторану слід приділяти максимальну увагу.

Щоб усі заплановані заходи проходили з найбільшим ефектом, слід скласти маркетинговий календар, який визначить активність ресторану «Фігаро» на найближчий рік.

3.2. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ресторану «Фігаро»

Проведемо розрахунки витрат на виконання запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ресторану. Для цього складемо бюджет видатків на рекламу на друге півріччя 2023 року – табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет видатків ресторану «Фігаро» на рекламу на друге півріччя 2023 року

Напрямок витрат		Строки проведення	Ціна за одиницю, тис. грн	сума, тис. грн.
Вид	Одиниць			
Вдосконалення сайту	1	до 01.07.2023	6,90	6,90
Рекламні розтяжки в центрі міста	2	з 01.07.2023 по 31.12.2023	8,50	17,00
Рекламні ролики на радіо		з 01.07.2023 по 31.12.2023		237,60
ХІТ ФМ UA	10 разів місяць, режим: 2 десь у день 30 секунд; 3 місяці		33 грн за секунду	59,40
Європа Плюс	10 разів місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд		42 грн за секунду	118,80
Люкс ФМ	10 разів місяць, режим: 2 десь у день 30 секунд; 3 місяці		40 грн за секунду	59,40
Рекламні банери в Інтернеті	6 разів на місяць по 15 днів	з 01.07.2023 по 31.12.2023	15000 за банер	90,00
Комунікація з постійними клієнтами	2 рази на місяць на 300 осіб	з 01.07.2023 по 31.12.2023	1,50 за особу	5,40
Рекламні акції у ресторані	2 рази на місяць	з 01.07.2023 по 31.12.2023	5 000 за акцію	60
Разом витрати				416,90

Джерело: складено автором

З табл. 3.1 видно, що загальна сума витрат на рекламну кампанію другого півріччя 2023 року становила 417 тис. грн., з яких більшу частину становлять

витрати на рекламні оголошення на найбільш популярних радіостанціях. Крім того, щомісяця розміщуватимуться рекламні банери в Інтернеті, а також з нагоди проведення тих чи інших запланованих заходів здійснюється розсилка у Telegram, WhatsApp та Viber.

Витрати на організацію програми лояльності клієнтів розрахуємо в табл.

3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет видатків на організацію програму лояльності клієнтів на друге півріччя 2023 року

Напрямок витрат		Ціна за одиницю, тис. грн.	сума, тис. грн.
Вид	Одиниць		
Формування бази клієнтів ресторанів (програмне забезпечення)	1	15	15,00
Друк карток постійних клієнтів	300	0,075	22,50
Знижки від ресторану власнику картки постійного клієнта	225	0,2	45,00
Організація тематичних заходів та проведення анімаційних програм в ресторанів	12	5	60,00
Проведення дегустацій в ресторані	300 осіб, 1 раз на 2 місяці	0,1	90,00
Разом витрати			232,50

Джерело: складено автором

Загальна сума запланованих на друге півріччя 2023 року заходів щодо створення та підтримки програми лояльності клієнтів становитиме 233 тис. грн. Програма передбачає написання спеціальної програми зі створення та ведення бази даних постійних клієнтів. Також передбачається випуск спеціальних карток постійного клієнта – на 300 осіб. Планується, що знижку по карті будуть прагнути отримати щонайменше три чверті власників карток постійних клієнтів, кожного власника передбачено по 200 грн. знижки. Крім того, додаткові витрати виникають в зв'язку з підтримкою сайту ресторану в актуальному стані - по 10 тис. грн. щомісяця разом 60 тис. грн. друге півріччя.

Отже, загальна сума витрат виконання запланованих заходів у межах запропонованої маркетингової стратегії становили 709,40 тис. грн.

Прогнозується, що з урахуванням виконання запропонованої маркетингової стратегії та плану її реалізації кількість відвідувачів ресторану збільшиться на 15 %, що навіть за збереження середнього чека на рівні 2021 року, а також збереження рівня виручки за іншими видами діяльності ресторану призведе до зростання загальної суми виручки на 2 363 тис. грн. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваного прибутку від вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро»

Найменування	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2021 рік	2023 рік	тис. грн	темп приросту, %
Дохід	58087	66 800	8 713	15
Інші доходи	3034	3792,5	759	25
Собівартість реалізації	57 952	66 935	8 983	15,5
Інші витрати	1710	1881	171	10
Прибуток до оподаткування	1 459	1 777	318	21,8
Чистий прибуток	1196,7	1457,1	260	21,8

Джерело: складено автором

Навіть за умови збільшення собівартості страв (наприклад, на 15-17 %), очікуваний приріст чистого прибутку ресторану «Фігаро» в 2023 році становитиме 260 тис. грн. (21,8%) від рівня 2021 року.

Здійснимо обґрунтування ефективності запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» з урахуванням фактору часу.

Відповідно до обраної ставки дисконтування (26%), яка враховує ризики з якими може зіткнутися реалізація запропонованої стратегії здійснимо розрахунок прогнозованих показників руху грошових потоків з урахуванням фактору часу.

Рух грошових потоків під час реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рух грошових потоків під час реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро»

Показники	Рік						
	2023 (друге півріччя)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	260	520	572	629,2	692,1	761,3	837,5
Наростаючий рух коштів, тис. грн.	260	780	1352	1981,2	2673,3	3434,7	4272,1
Дисконтований рух коштів, тис. грн.	206,3	327,5	285,9	249,6	217,9	190,3	166,1
Дисконтовані грошові потоки накопиченим підсумком, тис. грн.	533,9	861,4	1147,4	1397,0	1614,9	1805,2	1971,3

Джерело: складено автором

Визначимо показники ефективності реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро»: чистого дисконтованого прибутку; терміну окупності; внутрішньої норми доходності; показника рентабельності інвестицій.

Якщо необхідні інвестиції на реалізацію запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» складають 709,4 тис. грн, NPV дорівнює 1261,9 тис.грн, що означає – запропоновані заходи вважаються ефективними.

Термін окупності - 1 рік 7 місяців.

Внутрішня норма доходності була розрахована з використанням Excel та дорівнює – 29%. $IRR > d$ ($29 > 26$), таким чином, реалізація запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» є ефективним.

Показник рентабельності інвестицій дорівнює: 1,78 – тобто, на 1 грн дисконтованих грошових відтоків доводиться 1,78 грн дисконтованих грошових притоків. $PI > 1$.

Усі розраховані показники ефективності реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» зведено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро»

Показник	Значення
Необхідні інвестиції, тис. грн	709,4
Ставка дисконтування, %	26
Чистий дисконтований прибуток, тис. грн.	1971,3
Дисконтований термін окупності	1 рік 7 місяця
Внутрішня норма доходності, %	29
Рентабельність інвестицій	1,78

Джерело: складено автором

З табл. 3.5 видно, що розраховані показники економічної ефективності реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро» мають високі значення та їх впровадження буде економічно доцільним.

Висновки за розділом 3

Таким чином, відповідно до реалізації запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової стратегії ресторану «Фігаро», у короткостроковому періоді план її реалізації передбачає:

- 1) збільшення кількості відвідувачів ресторану;
- 2) розширення кількості послуг;
- 3) створення умов для залучення та утримання нових клієнтів.

Отримані попередні розрахунки говорять про економічну ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія визначає план дій, спрямований на збільшення прибутку підприємства. Це основна стратегія розвитку, яка включає крок за кроком інструкцію для досягнення поставлених цілей протягом певного періоду, зазвичай на рік або інший визначений час. У ресторанному бізнесі маркетингова стратегія повинна постійно оновлюватися і уточнюватися, оскільки її зрозумілість і актуальність напряму впливають на прибуток ресторану.

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії ресторану і спрямовує його діяльність на досягнення таких стратегічних цілей: 1) збільшення частки ринку; 2) збільшення обсягів продажу; 3) збільшення прибутку. При цьому цілі маркетингової стратегії повинні відповідати місії ресторану і загальним глобальним цілям. В практичній частині дослідження розглядалися види діяльності ресторану, який позиціонує себе як елітний. За результатами аналізу діяльності та маркетингу ресторану «Фігаро» у період з 2019 по 2021 рік були отримані наступні висновки:

1. Ресторан, розташований у Києві, пропонує смачні страви іспанської та європейської кухні і акцентує свою увагу на елітарному статусі закладу, завдяки вишуканому інтер'єру з ліпнінами, камінним залом та особливим оформленням, створюючи особливу атмосферу для відвідувачів.

2. Ресторан є мікропідприємством з невеликою кількістю працівників і розташований в центрі міста, на історичній території зі зручним доступом громадського транспорту.

3. У ресторані відсутня маркетингова діяльність: відсутність маркетингової стратегії, відсутність маркетингового планування, відсутність маркетолога в штаті, відсутність рекламних кампаній, програм лояльності та інших маркетингових заходів.

У зв'язку зі значним конкурентним середовищем у ресторанному бізнесі Києва, це призвело до суттєвого зниження обсягу продажів та чистого прибутку в 2020 році (що стало мінімальним рівнем за останні три роки).

На основі конкурентного аналізу, SWOT-аналізу та аналізу доходів, маркетингова стратегія ресторану «Фігаро» пропонує розширення і диверсифікацію своєї частки ринку, зосереджуючись на залученні більшої кількості клієнтів та збільшенні кількості повторних відвідувань ресторану.

Згідно з маркетинговою стратегією, в найближчій перспективі планується наступне:

1. Збільшення кількості відвідувачів ресторану.
2. Створення умов для привернення та утримання нових клієнтів.
3. Розширення спектру послуг, що надаються.

Попередні розрахунки показують, що запропоновані заходи є економічно ефективними, оскільки:

1. Очікується, що отриманий дохід перевищить витрати на реалізацію цієї програми.
2. Буде відзначене зростання кількості відвідувачів, а також збільшення виручки та прибутку від продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digman Lester A. Strategic management: concepts, decisions, cases / Lester A. Digman. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing, 1986. 962 p.
2. SWOT-аналіз: кому й навіщо потрібен. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448>
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия/ пер. с англ.. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
4. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
5. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.
6. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах . *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №10. С. 17-22.
7. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч.посіб. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2018. 301 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612с.
9. Берницька Д.І. Стратегія підприємства.: навч.посіб. Тернопіль. 2019. 231с.
10. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Сер. : Економічні науки. 2019. № 7. С. 55-64.
11. Бондаренко В.М., Бондаренко Л.М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія Економічні науки.2021. Том 3. №2 (53). С. 166-172.
12. Борден Н. Концепция маркетинга-микс. *Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг* / пер. с англ.; под

ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2021. С. 529–538.

13. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». Вісник НАН України. 2017. №11. С. 32—37.

14. Гаркавенко С.С. Маркетинг [підручник]. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2017. 720 с

15. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

16. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3634

17. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.

18. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

19. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. URL: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm

20. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка», 2003. №484. С.50-61

21. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.

22. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи . *Галицький економічний вісник*, 2018. Т.48. № 1. С. 140-147.

23. Жегус О.В., Кривошеєва Н.М. Методичні аспекти дослідження маркетингового середовища підприємства.[Електронний ресурс]. URL:

http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22495.doc.htm

24. Залізнюк В.П. Формування ефективної маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Залізнюк Вікторія Петрівна. Київ., 2016. 256 с.
25. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії . *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер. : Економіка. 2019. Т. 22, вип. 8(2). С. 123-130.
26. Йеннер Т. Маркетинговое планирование/ Пер. с нем. Йеннер Т. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2019. 276 с.
27. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали X-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. К. : НУХТ, 2014. С. 18-20.
28. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
29. Корж М. В. Маркетинг: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2018. 344 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; 5-е европейское издание.ИД Вильямс, 2019. 659 с.
31. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
32. Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. №3. Т.2. С. 224-227.
33. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс]. – URL: r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін.К.: КНЕУ 2019.152 с.
35. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств .*Ефективна економіка*. 2017.

№ 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3

36. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.

37. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз К.: Академвидав, 2008. 216 с.

38. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>

39. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Економічні науки. 2018. №11 (51). 2018. – С.22-26.

40. Магдаль В.В., Антоненко О.О. Побудова карти стратегічних маркетингових цілей в рамках розробки збалансованої системи показників для підприємств харчової промисловості. *Міжнародна наукова конференція MicroCAD: Секція №27 - Математичні моделі і інформаційні технології в економіці - Вестник НТУ «ХПИ»*, 2014. URL: <http://archive.kharkiv.org/View/39353/>

41. Майорова Н.І., Фесенко Т.С. Маркетинговий аудит: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0712&T=01&lng=1&st=0

42. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. 928 с.

43. Маркетинг: навч. посіб. / І.М.Абрамова, О.В.Богоявленський, Г.О.Дорошенко, О.Г.Дорошенко та ін. / за заг.ред. Г.О.Дорошенко. Харків:ТОВ Тім.Пабліш.Груп.», 2016. 412с.

44. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посіб. / За заг.ред. В. В. Липучка. 3-тє вид., випр. і доп. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 288с.

45. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку”, 25-27 березня 2015 р. К.: НУХТ, 2015 р. 274 с

46. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Меленчук Юлія

Тарасівна. Тернопіль., 2015. 294 с.

47. Мелушова І.Ю., Бучковський С.П. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. / [редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 270-279.

48. Мельник І.М., Бабійчук Р.І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг»* (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) Львів: Растр-7, 201. 368 с..

49. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.

50. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ. : ЦУЛ, 2018. 336 с. URL: https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya

51. Могилова А.Ю. Місія підприємства – основа ефективного стратегічного управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2017. № 257. С.172-174.

52. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. № 11. С. 194-197

53. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехнік»*. 2009. – С. 45-50.

54. Овсієнко Н.В. Маркетингові стратегії підприємств-виробників молокопереробної галузі: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Овсієнко Наталія Василівна. Київ., 2016. 199с.

55. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. №3. С. 20-24.

56. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія: Київ. : «Логос», 2019. 568 с.

57. Петруня Ю. Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник – 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та

фінансів, 2019. 362 с.

58. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч.посіб./ за ред. Ю.Є. Петруні. - 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2021. 216 с.

59. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*, випуск 97. Харків: ХНТУСГ. 2019. С. 222-229.

60. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2020. №7. С.230-239

61. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні. *Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції [20 листопада 2013 р., м. Дніпропетровськ] / ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] Д.: НГУ, 2018. С. 29-31*

62. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2010. С. 359 – 363.

63. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

64. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Електрон.текст.дані. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с. URL: : <http://nmu.org.ua>

65. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств . *Науковий вісник Академії муніципального управління*. (Серія «Економіка»). 2013. Вип. 2. С. 101–108.

66. Рябуха І.С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. *Бізнес- навігатор Науково-виробничий журнал*. 2020. № 3(35). С.12-18.

67. Провідники готельного бізнесу як синонім елегантності та вишуканості в індустрії гостинності. URL :<http://lectmania.ru/1x10d68.html>

68. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №6. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>

69. Стратегічне планування діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НоордінАшадіДжелла; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с

70. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

71. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

72. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 384 с.

73. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегия управления развитием предприятия. Х.: ЭДЭНА, 2019. 198 с.

74. Тімар І.В. Особливості формування іміджу відчизняних підприємств сфери послуг. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. 2015. – С. 20-23.

75. Хаванова М.С. Стратегічне управління фінансово- економічної безпекою підприємства : дис. канд. екон. наук: 21.04.02. Київ., 2015. 218 с.

76. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовують в стратегічному управлінні підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php

77. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 267 с.

78. Щербіна Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. *Ефективна економіка*. 2022. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933>

ДОДАТКИ


Додаток А

Фігаро
РЕСТОРАН

м. Київ, Вацлава Гавела, 4 +38 (067) 500-58-77 +38 (073) 500-58-77


РЕСТОРАН АКЦІЇ ЗАХОДИ БАНКЕТНІ ЗАЛИ МЕНЮ ФОТОЗВІТИ ВІДГУКИ КОНТАКТИ

БАНКЕТНІ ЗАЛИ /




БАНКЕТНИЙ ЗАЛ
СЕВІЛЬСЬКА ПЛОЩА
Ресторан Фігаро

Просторий світлий зал в стилі старої Іспанії з великим танцполом.



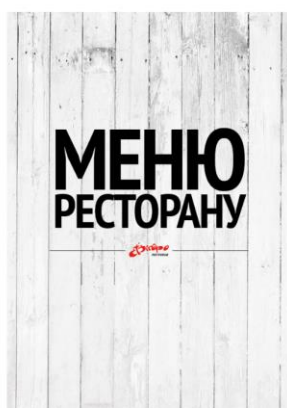
БАНКЕТНИЙ ЗАЛ
БАРСЕЛОНА
Ресторан Фігаро

Розкішний банкетний зал зі сценою і лаунж-зонами.




БАНКЕТНИЙ ЗАЛ
БАРОКО
Ресторан Фігаро

Відокремлений аристократичний зал з балконом і виходом на літній дворик.




ЗАХОДИ /



ФУРШЕТИ

Презентації та конференції


[ДЕТАЛЬНІШЕ →](#)



БАНКЕТИ

Дні народження, ювілеї, дівич-вечори і багато іншого...


[ДЕТАЛЬНІШЕ →](#)



ВЕСІЛЛЯ

Ваше майбутнє весілля в одному з 5 банкетних залів

[ДЕТАЛЬНІШЕ →](#)



КОРПОРАТИВИ

Корпоративні заходи для будь-яких компаній

[ДЕТАЛЬНІШЕ →](#)

