

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

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «**Маркетингові дослідження в діяльності ресторанного господарства**»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи УГР-41
спеціальності 241
Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Варава Дар'я Ігорівна

Керівник:
к.т.н., проф. Гревцева Н.В.

Рецензент:
д.е.н., проф. Шиян Д. В.

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____
Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків-2023

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 Варави Дар'ї Ігорівни Курсу _____ IV
 групи УГР-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Маркетингові дослідження в діяльності ресторанного господарства» затверджена наказом від 24/03/2023 року № 4002-5/140

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні аспекти маркетингових досліджень в діяльності ресторанного господарства	10.12.2022	
Аналітичне дослідження середовища діяльності на прикладі ТОВ «Ресторан Бачевських»	20.03.2023	
Шляхи підвищення ефективності роботи ТОВ «Ресторан Бачевських»	20.04.2023	

Термін подання роботи на кафедру 08.06.2023 р.

Термін та результати попереднього захисту (допуск/не допуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 17-20.05.2022 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ:
 Дата видачі завдання .

к.т.н., проф. Наталя ГРЕВЦЕВА

Завдання прийняте до виконання

Дар'я ВАРАВА

Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи,

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Варава Д.І. Маркетингові дослідження в діяльності ресторанного господарства, (бакалаврська робота). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 63 с. (рукопис).

Роботу присвячено питанням проведення маркетингових досліджень в індустрії гостинності на прикладі ТОВ «Ресторан Бачевських». Висвітлено теоретико-методичні аспекти маркетингових досліджень в ресторанных підприємствах, етапи процесу їх проведення. Проаналізовано стан ресторанного господарства в Україні за результатами проведеного масового опитування керівників підприємств. Досліджено стан внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища ТОВ «Ресторан Бачевських». Розглянуто можливість впровадження стратегії диференційованого маркетингу з використанням системи автоматизації ресторану для підвищення ступеня залученості клієнтів та визначено ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетингові дослідження, ресторан, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, системи автоматизації ресторанів, індустрія гостинності

ANNOTATION

Varava D.I. Marketing research in restaurant business, (bachelor's thesis). Kharkiv: V. N. Karazin NU, 2023. 63 p. (manuscript).

The work is devoted to the issue of conducting marketing research in the hospitality industry using the example of Bachevskiy Restaurant LLC. The theoretical and methodological aspects of marketing research in restaurant enterprises, the stages of the process of their implementation are highlighted. The state of the restaurant industry in Ukraine was analyzed based on the results of a mass survey of enterprise managers. The state of the internal and external business environment of Bachevskiy Restaurant LLC was studied. The possibility of implementing a differentiated marketing strategy using the restaurant automation system to increase the degree of customer involvement was considered, and the effectiveness of the proposed measures was determined.

Keywords: marketing research, restaurant, SWOT analysis, VRIO analysis, restaurant automation systems, hospitality industry

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ.....	7
1.1. Маркетингові дослідження в індустрії гостинності	7
1.2. Етапи процесу маркетингових досліджень в ресторанному господарстві	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ».....	18
2.1. Маркетингове дослідження ресторанного господарства України	18
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських»	24
2.3. Аналіз макро та мікросередовища ТОВ «Ресторан Бачевських»	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ».....	46
3.1. Формування стратегічних орієнтирів ТОВ «Ресторан Бачевських» в період змін зовнішнього середовища.....	46
3.2. Вплив стратегії диференційованого маркетингу на діяльність закладу ресторанного господарства та її ефективність.....	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Потреба в проведенні маркетингових досліджень обумовлена мінливим ринковим середовищем, в якому діють суб'єкти господарювання. Заклади ресторанного господарства постійно слідкують за інформацією щодо нових запитів споживачів, зміни їх смаків, нових тенденцій на ринку в індустрії гостинності, рівня конкуренції, прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища тощо. Маркетингові дослідження гостинності постійно розвиваються. Системи сервісу доставки та надання послуг перебувають під пильною увагою, оскільки соціальні медіа все частіше використовуються як платформи для оцінки споживчого досвіду. Комунікації між споживачами та організаціями різко змінилися, тепер нові інструменти (наприклад, текстові повідомлення, соціальні медіа, двостороннє потокове аудіо-відео тощо) і нові соціальні норми управляють комунікаціями. Оскільки галузь все ще значною мірою покладається на персоналізовані продажі, існують значні можливості для заповнення цієї критичної дослідницької прогалини, чим і обумовлена актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є організація та оцінка ефективності маркетингових досліджень в ресторанному господарстві. Предметом дослідження є маркетингові дослідження на прикладі ТОВ «Ресторан Бачевських».

Метою роботи є опрацювання теоретико-методичних аспектів маркетингових досліджень та особливостей їх проведення на прикладі ресторанного господарства.

У процесі проведення дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні аспекти формування поняття маркетингових досліджень в індустрії гостинності;
- розглянути етапи процесу маркетингових досліджень в ресторанному господарстві;

- проаналізувати маркетингове середовище ресторанного господарства України;
- надати загальну характеристику досліджуваному об'єкту ресторанного господарства;
- проаналізувати мікро та макросередовище ТОВ «Ресторан Бачевських»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності через формування стратегічних орієнтирів в період змін зовнішнього середовища;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано інформацію з першоджерел, статистичні дані, результати опитування, різноманітні довідники з маркетингових досліджень, періодичні видання, відгуки відвідувачів ТОВ «Ресторан Бачевських», сайт закладу, статистичні та Інтернет джерела.

Інформаційною базою слугували роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Бурий С., Вереньова Д., Власенко В., Гакова М., Данько Н., Дтшкантюк О., Любчук О., Мазаракі А., Полстяна Н., Стамат В., матеріали сайтів – Дія. бізнес, ESOMAR, Market Research Society, статистичні дані Державної служби статистики України.

Результат дослідження представлено на Всеукраїнській практичній конференції студентів «Стан та перспективи розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить 63 сторінок тексту, 19 рисунків, 11 таблиць, 1 додаток. Список джерел включає 49 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Маркетингові дослідження в індустрії гостинності

Потреба в проведенні маркетингових досліджень обумовлена необхідністю уникнення ризиків втрати фінансових ресурсів, часу при здійсненні неточних оцінок ринкового середовища. Маркетингові дослідження передбачають систематичні процедури збору, обробки та аналізу даних з метою отримання обґрунтованих маркетингових висновків для прийняття управлінських рішень. Маркетингові дослідження націлені на аналіз макросередовища, мікросередовища та безпосередньо саму діяльність підприємства та оцінку його потенційних можливостей.

До макросередовища відносяться наступні групи факторів (рис 1.1, рис.1.2): економічні, демографічні, політико-правові, екологічні, природні, соціально культурні.



Рис.1.1. Економічні, демографічні, політико-правові чинники макросередовища маркетингу

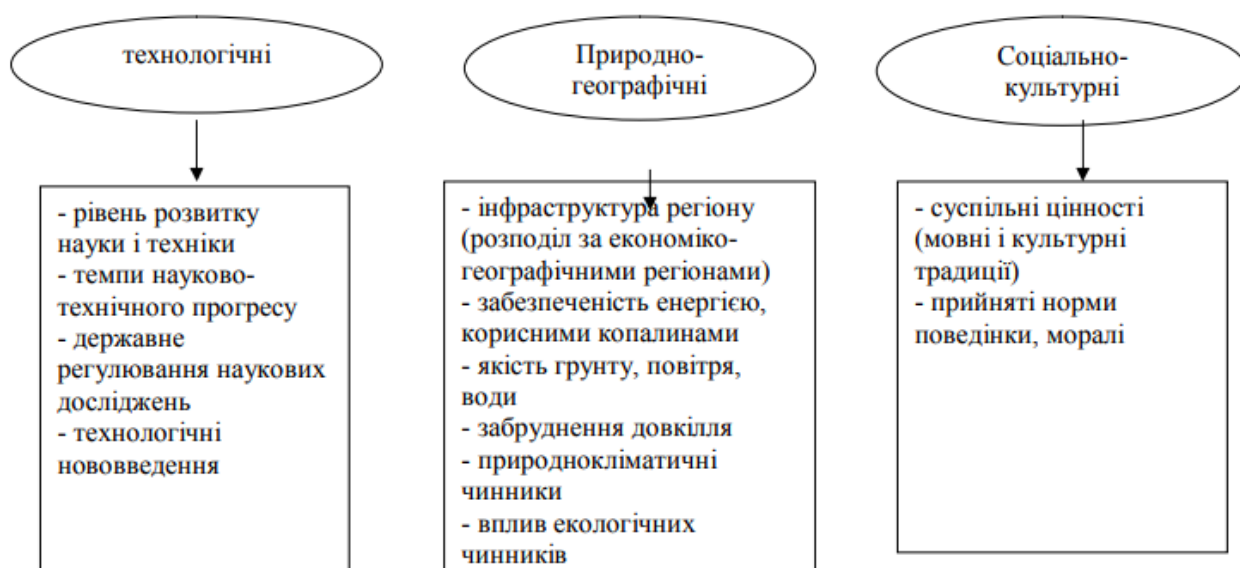


Рис. 1.2. Технологічні, природно-географічні та соціально-культурні чинники макросередовища маркетингу

Джерело: побудовано за матеріалами [33]

Розгляд тенденцій розвитку даних чинників макросередовища з позицій виокремлення можливостей для діяльності організації та загроз, які стоять перед нею, є передумовою управлінських рішень про вибір ринку та стан його розвитку. Одним із напрямів дослідження макросередовища є аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку, що включає поточне обстеження, аналіз кон'юнктури та її прогнозування для продукування управлінських рішень та містить групи показників пропозиції, попиту та ціни (рис.1.3).

При врахуванні факторів, які впливають на формування кон'юнктури ринку, варто врахувати їх поділ на постійний (рівень монополізації, державне регулювання, енергетичні та екологічні проблеми) та тимчасовий (сезонність, політичні впливи, конфлікти, стихійні лиха) характер. При цьому вивчається напрям і сила впливу факторів на основі обрахунку відповідних показників.

Мікросередовище підприємства включає чотири групи факторів, а саме: споживачів, конкурентів, постачальників та контактні аудиторії.

Споживачі вивчаються через призму досліджень групи факторів, зокрема, їх ставлення до продукції або послуги, ставлення до організації, рівень їх задоволення, прихильності та намірів, поведінки та мотивації.

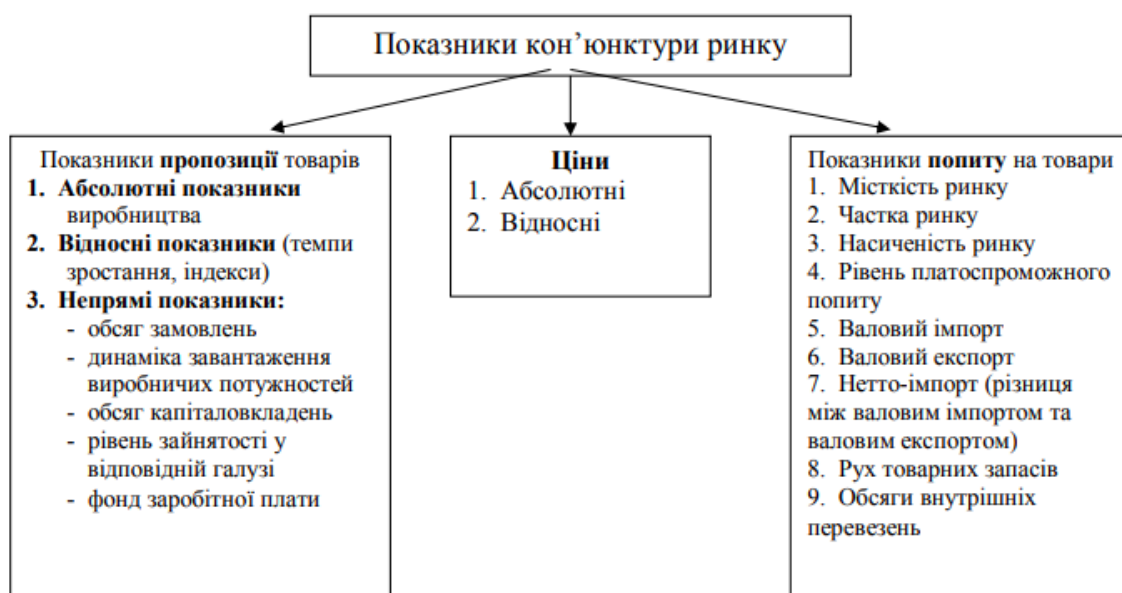


Рис 1.3. Показники попиту пропозиції та ціни для аналізу кон'юнктури ринку

Джерело: побудовано за матеріалами [25, 33]

Вивчення конкурентів передбачає поєднання дослідницьких зусиль, спрямованих на аналіз конкуренції між діючими організаціями, потенційних конкурентів, товарів-замінників, здатності споживачів та постачальників переходити до інших послуг, клієнтів. Основними конкурентами вважаються ті організації, які надають абсолютно аналогічну послугу, пропонують послугу, але у різних модифікаціях та надають послуги-замінники.

Постачальники обираються за рівнем надійності, з урахуванням потреби у належних обсягах поставки продукції, її якості та прийнятній ціні, умов постачання, можливості надання кредиту, рівня репутаційних чинників тощо

До контактних аудиторій належать всі інші стейкхолдери, які знаходяться в безпосередньому оточенні підприємства, в переважній більшості це можуть бути контролюючі органи, органи державної влади.

Вивчення внутрішнього середовища організації це важливий етап маркетингових досліджень, що передбачає розробку стратегічних планів, вибір вектору розвитку, пошук резервів та адаптаційних можливостей організації до мінливого макро- та мікросередовища.

Основними напрямками вивчення можливостей є рівень обслуговування, менеджмент, маркетинг та фінанси (рис. 1.4).

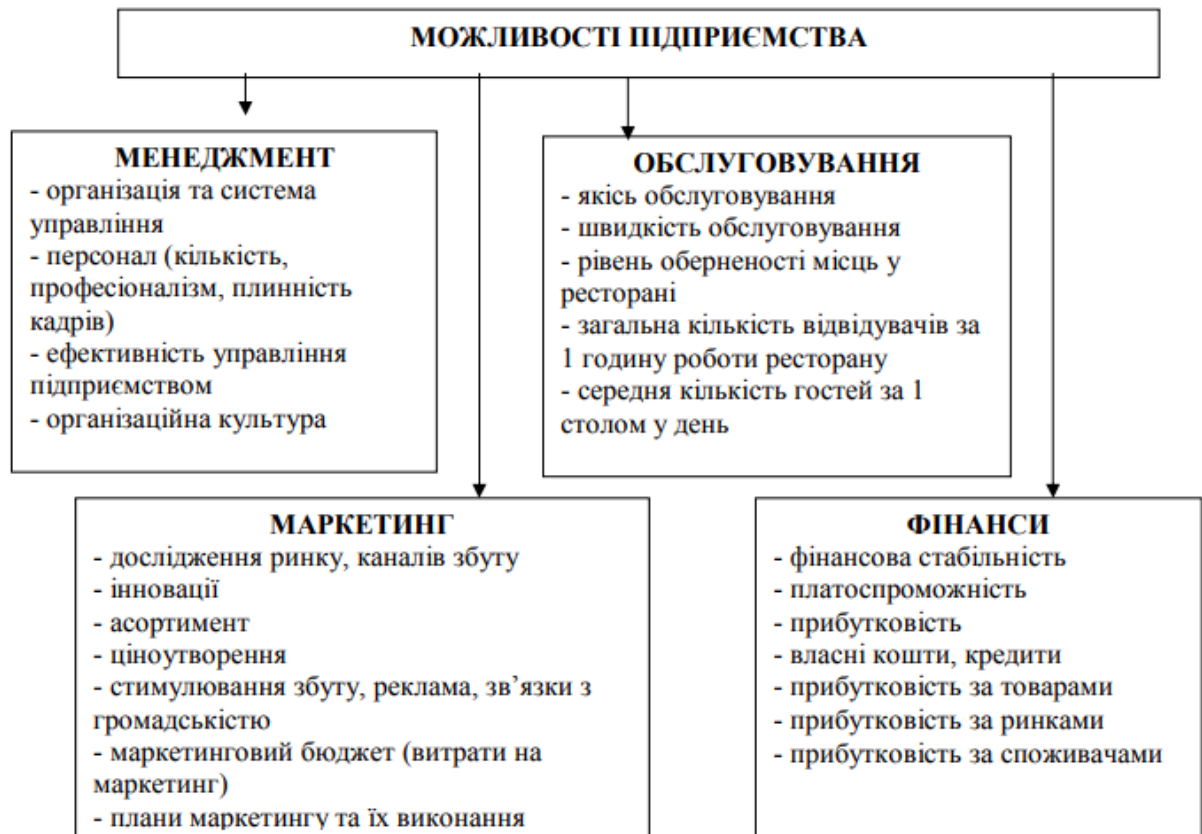


Рис.1.4. Можливості підприємства в сфері індустрії гостинності

Джерело: побудовано за матеріалами [7, 33]

Варто зауважити, що маркетингові дослідження в індустрії гостинності є популярною темою у наукових колах, про що свідчить відносно значна кількість опублікованих праць. Публікації були відносно популярними в 1980-х переважно серед дослідників туризму. В роботах тема маркетингових досліджень залишалася незмінно популярною та містила два результати:

1) дослідження сфери гостинності були на ранній стадії еволюції;

2) переважна більшість напрацювань залишила недослідженим важливий аспект гостинності. В 1996 році еволюційним напрямом були міждисциплінарні дослідження, в яких маркетинг відігравав важливу роль, оскільки він був результатом злиття основних управлінських практик.

В роботі [39] озвучена проблема необхідності додаткових досліджень життєвого циклу продукту та впровадження нових процесів, які впливають із конкретних галузевих проблем. Інграм [40] стверджував про необхідність зосередитися на маркетингу відносин.

В подальших роботах, автори [44] сфокусувалися на застосуванні кількісних досліджень у сфері гостинності, які характеризуються дослідницьким характером, де моделі перевірялися в нових сегментах.

Після 2005 року в провідних наукових журналах, присвячених розвитку сфери індустрії гостинності, експерти засвідчили тенденцію розвитку прикладної області. Останні огляди показали зростаючу складність маркетингових досліджень у гостинності [46]. Така підвищена складність є прямим відображенням складної динаміки все більш технологічного та глобального ділового світу. Подальша тематична різноманітність галузевих проблем зростає, включаючи дослідження, пов'язані з сучасною реальністю (наприклад, соціальні медіа, емоції, маркетинг відносин), тоді такі теми, як поведінка споживачів, залишалися предметом постійного інтересу серед вчених [44].

Науковці використовували результати огляду, щоб визначити потенційні напрямки розвитку маркетингу, засновані на спостереженнях за сучасними маркетинговими тенденціями. Розробки в академічній експертизі явищ процесів маркетингу допомогли загальному маркетингу подолати стару «практику» [41]. і перетворитися на самостійну навчальну дисципліну, яка характеризується суворістю концептуалізації і методології, і закріплена в сучасній економічній реальності.

Сучасний маркетинг гостинності охоплює широкий спектр маркетингових тем, що стосуються різних галузевих, тому необхідність

періодичного перегляду стану дисципліни є критичний. Незважаючи на різноманітність і популярність маркетингових тем гостинності, ні систематичними зусиллями вивчено еволюційний курс маркетингових досліджень у гостинність.

Протягом останніх 25 років маркетинг гостинності перетворився на багатогранну, зрілу дисципліну, що характеризується власним еволюційним курсом, який відрізняється від курсу основного маркетингу.

Маркетинг рухається до унікального набору тем, вибору методологічних засобів і підходів до збору/аналізу даних, які відрізняються від основного маркетингу. З практичної точки зору вчені з маркетингу гостинності досліджували унікальні характеристики індустрії гостинності та сприяли мейнстріму маркетингу. З наукової точки зору маркетинг гостинності можна охарактеризувати повноцінним науковим напрямом, оскільки сукупність знань була накопичена переважно через еволюційні відкриття. Очікується, що маркетинг гостинності буде постійно розвиватися, будучи сформованим складним набором факторів, пов'язаних із темами, запропонованими галуззю, та набором методологічних підходів, які піддають ці теми суворим обстеженням.

1.2. Етапи процесу маркетингових досліджень в ресторанному господарстві

При проведенні маркетингового дослідження в ресторанному господарстві необхідно орієнтуватися на приблизний перелік етапів, які мають бути враховані для отримання рекомендацій для опанування ринку.

Умовно виокремлюється п'ять основних етапів, які передбачають постановку проблеми та цілей дослідження, розробка плану дослідження, збір інформації, обробка та аналіз даних, підготовка звіту та розробка рекомендацій (рис. 1.5).

Кожен із етапів має ряд завдань, які потребують вирішення, зокрема на етапі визначення проблеми та постановки цілей дослідження визначають потребу у його проведенні, розробляють пошукові питання, формулюють гіпотези. При розробці плану дослідження враховують методи, форми проведення дослідження, об'єкт, обмеження та терміни його проведення. Збір інформації містить етапи організації, проведення, контролю та документування. Обробка та аналіз даних включає їх підготовку, опрацювання та аналіз. Нарешті, розробка рекомендацій передбачає підготовку самого звіту, презентацію результатів та передачу інформації для прийняття управлінських рішень.

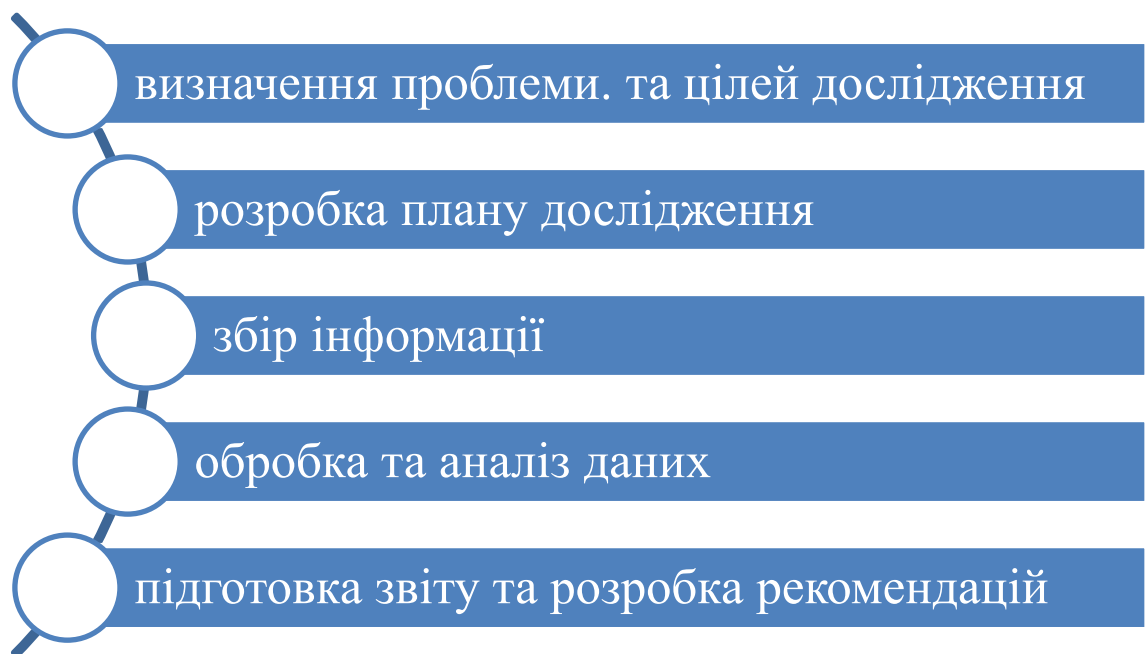


Рис. 1.5 Етапи процесу маркетингових досліджень ресторанного господарства

Джерело: побудовано за матеріалами [32]

Особливу увагу в процесі проведення дослідження слід приділити вибору методів його проведення. Методи в загальній їх класифікації поділяють на кабінетні, польові, спеціальні, універсальні, якісні та кількісні (рис.1.6).

Кабінетні дослідження включають здійснення традиційного аналізу, контент-аналізу, використання методів кореляційного та регресійного аналізу. Польові дослідження містять елементи опитування, експерименту, спостереження. Залежно від того, для кого проводять дослідження, вони поділяються на спеціальні та універсальні. Спеціальні включають глибинне інтерв'ю, фокус-групу, проєкційні методи, тоді як універсальні містять омнібус, панель, моніторинг.

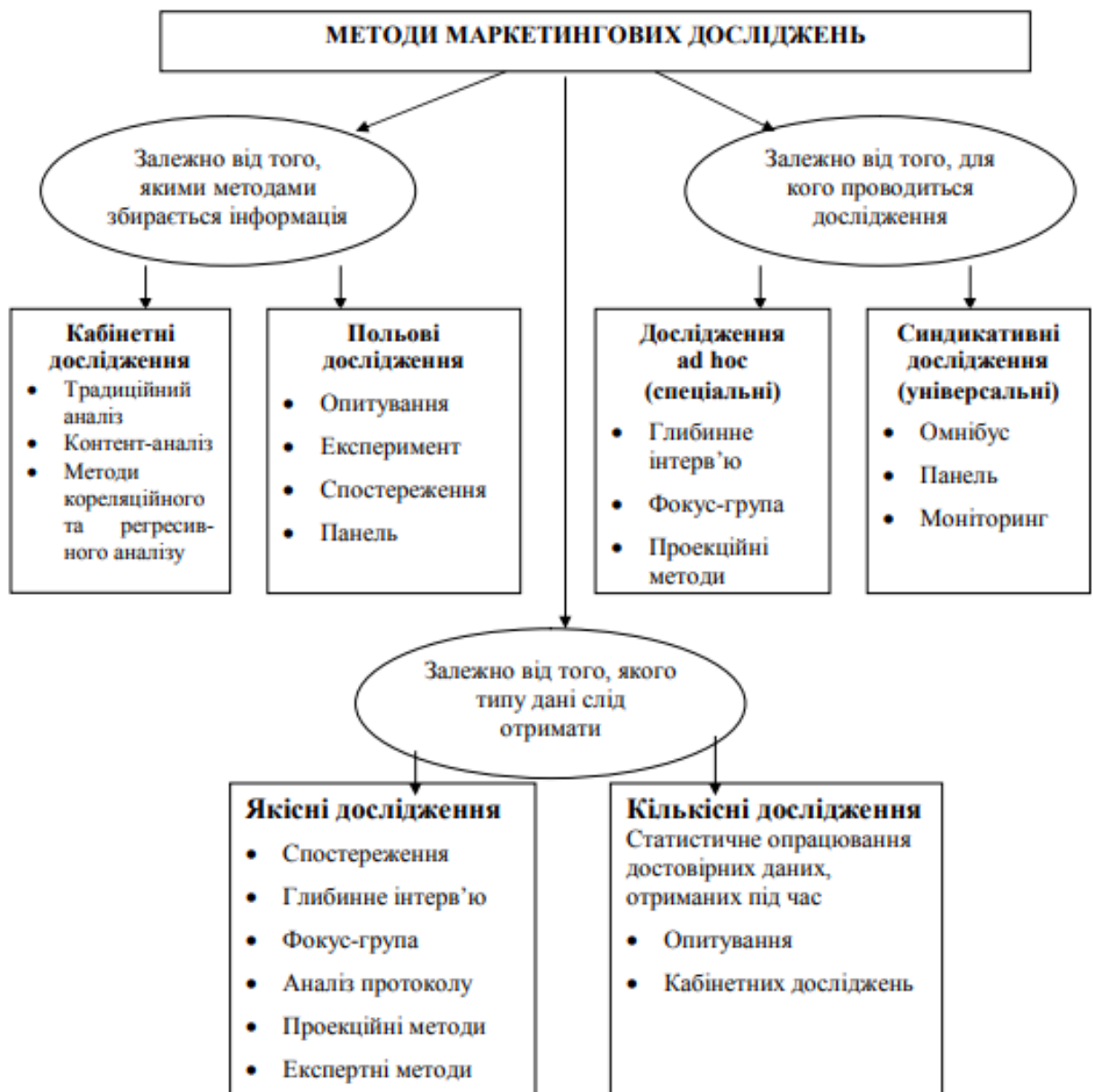


Рис. 1.6. Методи маркетингових досліджень в ресторанному господарстві

Джерело: побудовано за матеріалами [33]

Найбільш популярним є поділ методів маркетингових досліджень на кількісні та якісні. Статистичне опрацювання достовірних даних, що отримані під час опитувань та кабінетних досліджень як правило містить інформацію, що базується на жорстких даних фінансової звітності підприємств та офіційно проведеного моніторингу органами державної влади. Якісні дослідження є складним процесом, що може містити унікальні дані та включає такі інструменти як спостереження, глибинне інтерв'ю, фокус-групу, аналіз протоколу, проєкційні методи та експертні методи.

Анкета має обов'язково містити три основні елементи: вступ (де наводиться мета та інструкція щодо заповнення), основну частину та відомостей про респондента. Запитання основної частини мають бути короткими, зрозумілими та сконцентрованими на одній проблемі. При складанні анкети необхідно уникати складних запитань, що містять декілька речень, два або більше заперечення, твердження з позитивною чи негативною оцінкою, прямих питань щодо вказання точного віку, місця проживання, замість яких вживають часові інтервали або назви районів та областей.

Анкета після завершення формування запитань перевіряється експертами на предмет зрозумілості суті питань, їх абстрактності, високих вимог до пам'яті, формування недовіри, побоювань, почуття страху, інтимності питань та провокації конфлікту з ідеалізованим уявленням респондента про себе та неусвідомлених обставин.

Обробка анкетних даних після проведення опитування, визначення вибірки та перевірки її репрезентативності, здійснюється з використанням комп'ютерних технологій.

Опрацювання результатів анкетування оформлюється у вигляді звіту, який, в залежності від вимог замовника, може містити вступну, основну та заключну частини.

Збір даних з допомогою проведення анкетування базується на чітко визначеній методології формулювання питань в анкеті. Типи питань, які використовують при цьому наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Типи запитань при розробці анкети в маркетинговому дослідженні діяльності ресторанного господарства

Види запитань	Прийом, який використовується
Закриті запитання – вибір однієї відповіді із запропонованих варіантів	
Альтернативне запитання	Обирається один двох запропонованих варіантів
Багатоваріантне запитання	Можливість вибору одного чи більше варіантів відповіді
Шкала Лайкерта	Оцінка респондентом ступеня згоди чи незгоди в балах із запропонованим твердженням
Семантичний диференціал	Необхідність обрання балу по шкалі між двома полярними значеннями
Шкала важливості	Тип питання, в якому респондент оцінює важливість того чи іншого показника
Бальна оцінка	Респонденту пропонується дати кількісну оцінку в балах певного твердження
Зорові асоціації	Відповідь на запитання, яка описує асоціацію, що виникає у респондента після прочитання тексту
Відкриті запитання – респондент самостійно відповідає на питання	
Цілком вільне запитання без заданої структурованої відповіді	Запитання, на яке респондент самостійно визначається з відповіддю
Асоціативні думки	Респондент називає асоціації, які першими спали на думку
Закінчення речення	Пропозиція закінчити речення
Закінчення оповідання	Пропозиція закінчити розповідь
Тематичне сприйняття	Пропозиція поділитися думками щодо сприйняття візуальних образів

Джерело: побудовано за матеріалами [33]

Завершуються маркетингові дослідження не лише констатацією фактів, а передбачає процес прогнозування розвитку ринку, сегментування ринку та позиціонування послуги.

Таким чином, етапи проведення маркетингових досліджень є чітким алгоритмом отримання інформації та її опрацювання для формування висновків та використання їх в подальшому.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методичні засади проведення маркетингових досліджень ресторанного господарства передбачають визначення основних понять, їх складових, етапів, методів та основних інструментів, які при цьому застосовуються. Маркетингові дослідження передбачають розгляд трьох основних складових бізнес-середовища: макросередовища, мікросередовища та внутрішнього аналізу діяльності підприємства. Поєднання їх може бути здійснено з допомогою інструментів стратегічного аналізу, зокрема матриць SWOT-аналізу, PEST-аналізу, TEMPLES-аналізу тощо. Це дозволяє знайти для організації альтернативні рішення як скористатися сильними сторонами внутрішнього середовища підприємства, створеними можливостями на ринку, уникнути загроз, які можливо попередньо передбачити з урахуванням вивчених тенденцій та проведеної аналітики. Етапи проведення досліджень в ресторанному господарстві мало чим відрізняються від класичного маркетингу та опираються на методи польових та кабінетних досліджень, базуються на універсальних та спеціальних методиках та містять елементи кількісного та якісного аналізу. Одним із основним методів збору інформації щодо ринкового середовища є анкетування, що спрямоване на цільову аудиторію. Методика створення анкети, правил її використання розглянута в розділі, містить ряд пропозицій щодо вибору типу запитань, їх змістовної складової та можливостей збору саме необхідної бази даних для проведення подальшого опрацювання та формування відповідних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ»

2.1. Маркетингове дослідження ресторанного господарства України

Опираючись на дані проведеного дослідження восени 2022 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки, Міністерства Фінансів, Міністерства розвитку громад та територій, Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України та Програми USAID, в якому прийняло участь 863 власників бізнесу та головних управляючих, можна виокремити наступні тенденції розвитку ресторанного господарства України. Частина бізнесу в Україні після вторгнення країни-агресора змушена була евакуюватись або зупинити свою роботу. Постраждалі сфери потребують інвестицій для відновлення діяльності. Аналіз намірів власників бізнесом щодо перебування його на території України чи релокації за кордон наведено на рис.2.1.

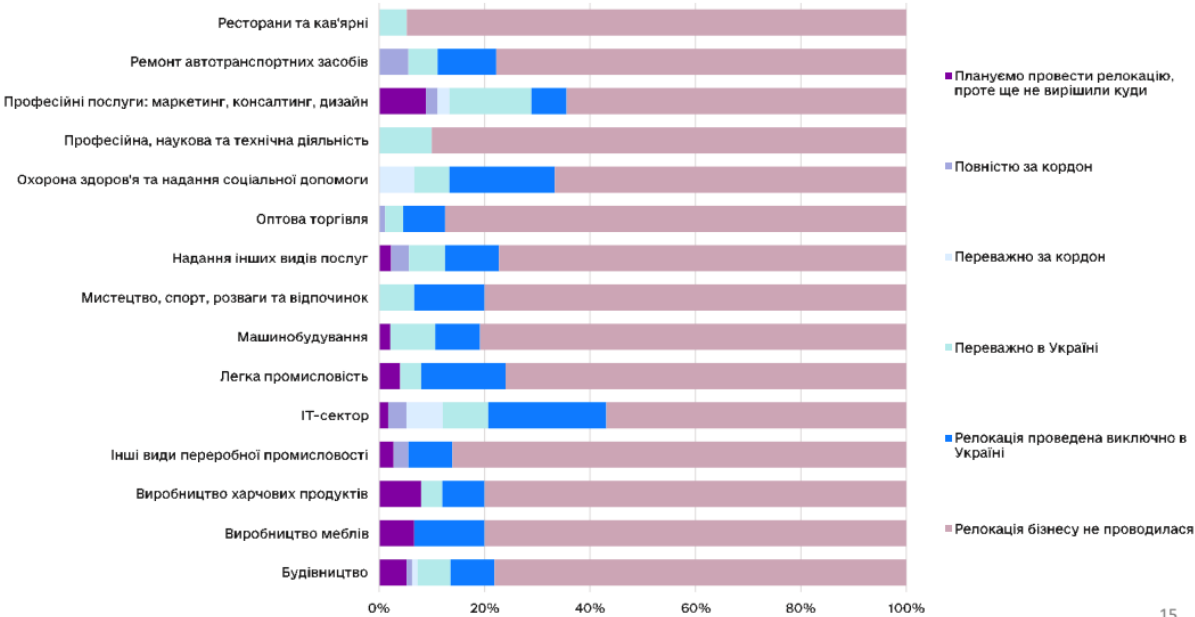


Рис. 2.1. Результати опитування щодо намірів релокації бізнесу до війни

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

За сектором «Ресторани та кав'ярні» не спостерігається намірів переміщення підприємств за кордон. Про це свідчать результати діаграми, де виявлена тенденція розміщення бізнесу індустрії гостинності на території України. Рис 2.2. демонструє розгляд переміщення на рівні 25-27%.

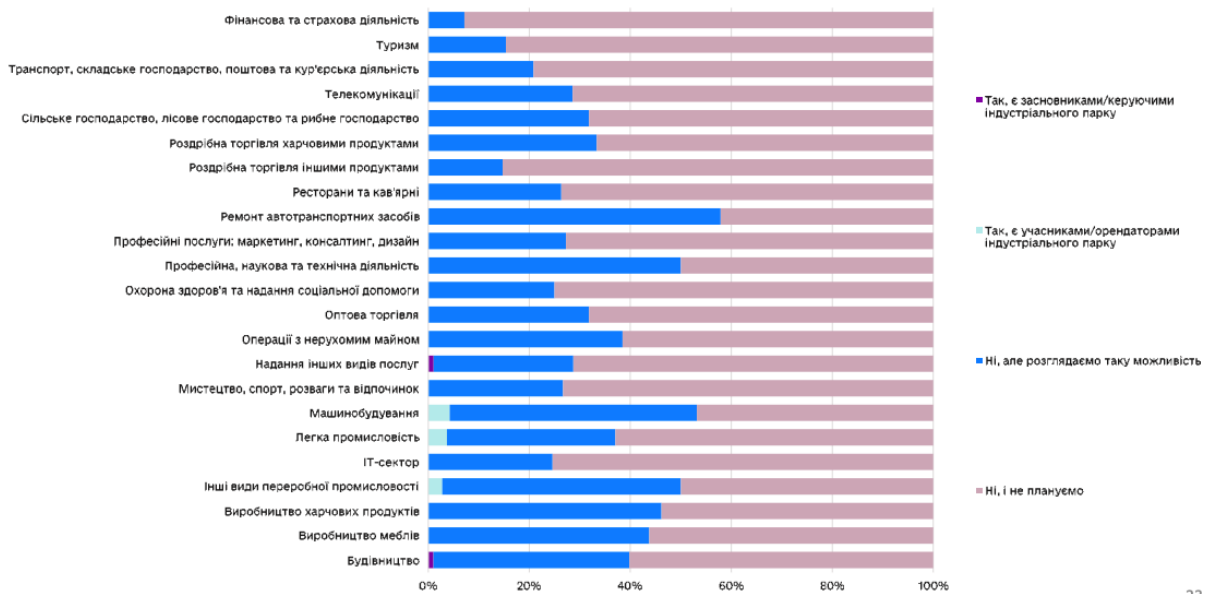


Рис. 2.2. Результати опитування щодо переміщення бізнесу

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

Одним із варіантів вирішення питання об'єднання зусиль бізнес-одиниць є належність його до індустріальних парків.

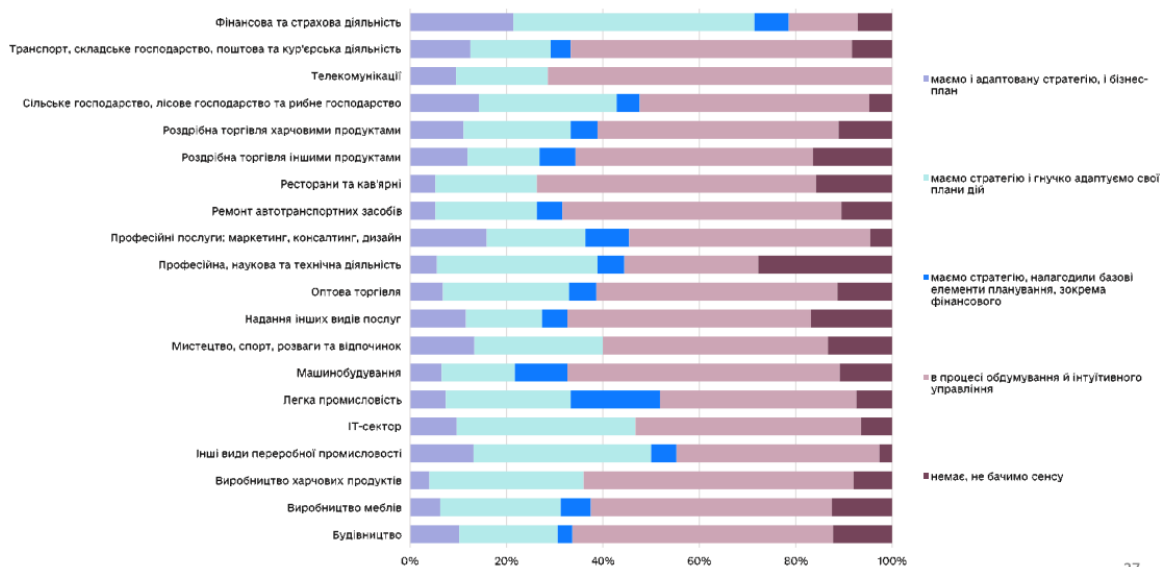


Рис. 2.3. Результати опитування щодо наявності стратегії, бізнес-плану з урахуванням нових реалій

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

Розробка відповідних стратегій відновлення, наявність бізнес-планів розвитку, які адаптовані під сучасні реалії чи просте налагодження базових фінансових стратегій планування є інструментами стратегічного управління, які допоможуть скористатися ринковими можливостями. На рис. 2.3 опитування продемонструвало наявність у представників ресторанного господарства проєктивної позиції щодо розробки вищезначених заходів, однак понад 18% опитаних не бачать сенсу в розробці бізнес-планів та стратегій розвитку, що свідчить про зниження вмотивованості розвивати свою діяльність.

Орієнтація діяльності сектору «Ресторани та кав'ярні» на внутрішній ринок обумовлена переважним чином специфікою діяльності, адже це група малого та середнього бізнесу, яка лише точково може розвивати експортну діяльність (рис. 2.4).

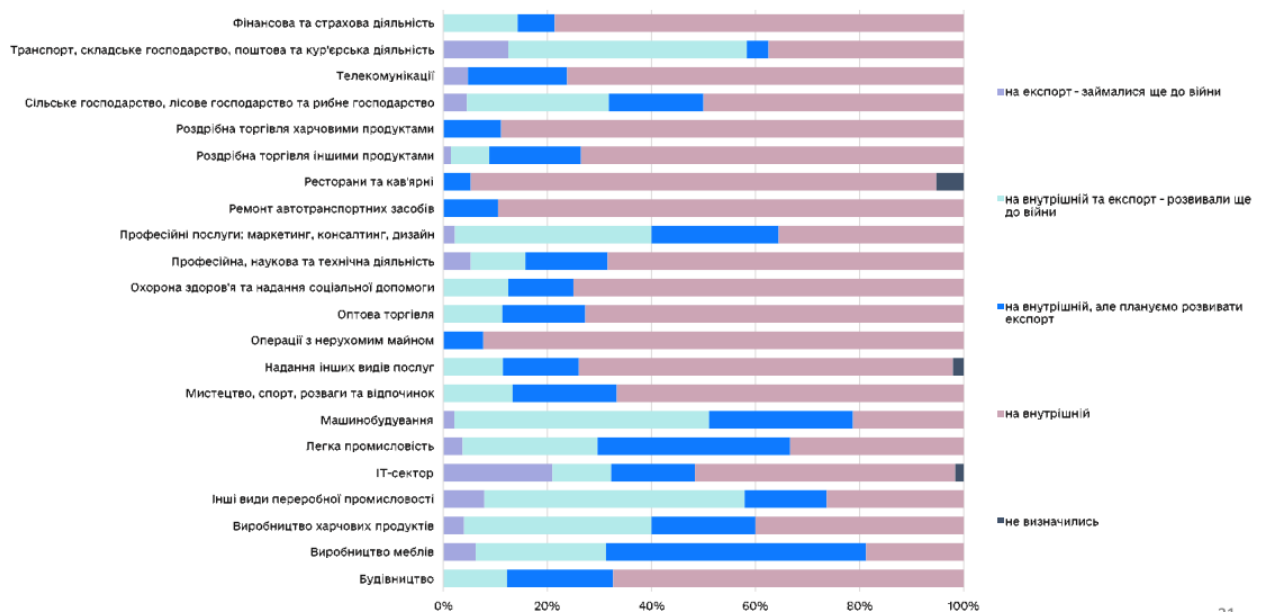


Рис. 2.4. Результати опитування щодо орієнтація бізнесу на внутрішній ринок чи зовнішній ринки

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

Як бачимо, з рис.2.4 лише 5% опитаних респондентів мають наміри виходу на зовнішній ринок ресторанного господарства, ще 5% не визначились, решта 90% має чітку позицію продовжувати бізнес в Україні.

Відповідно, відновлення підприємницької діяльності в цілому, в тому числі і у сфері індустрії гостинності, потребує нових рішень на законодавчому рівні, на зразок забезпечення прозорості механізму відновлення країни. На рис. 2.5. продемонстровано впевненість респондентів у відкритості та прозорості інструментів майбутнього відновлення на рівні держави переважною мірою за всіма сферами діяльності. Щодо ресторанного господарства, довіра до держави становить на рівні 70%.

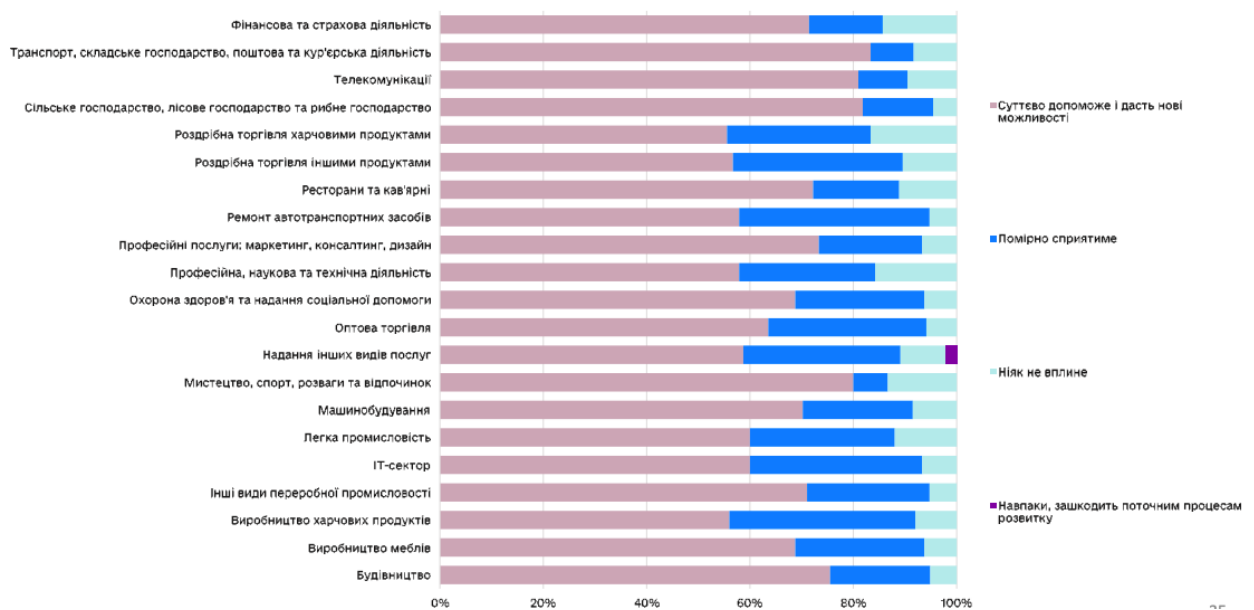


Рис. 2.5 Результати опитування щодо впевненості у сприянні розвитку бізнесу запуску прозорого механізму відновлення країни

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

Прогнози щодо доходів різних галузей бізнесу є неоднозначними (рис. 2.6). У суттєве зростання вірять в середньому від 1% до 5% респондентів, у відновлення до рівня довоєнного періоду орієнтується здебільшого 10% опитуваних. За категорією «Ресторани та кав'ярні» спостерігаємо найбільшу віру у суттєве зростання серед інших галузей. Водночас, на такому ж рівні

маємо відповіді, що свідчать про закриття бізнесу. Зважаючи на продовження в країні воєнного стану, прогноз виглядає навіть оптимістично, однак є ряд проблем, які заважають підприємствам зараз відновлюватися та розвиватися.

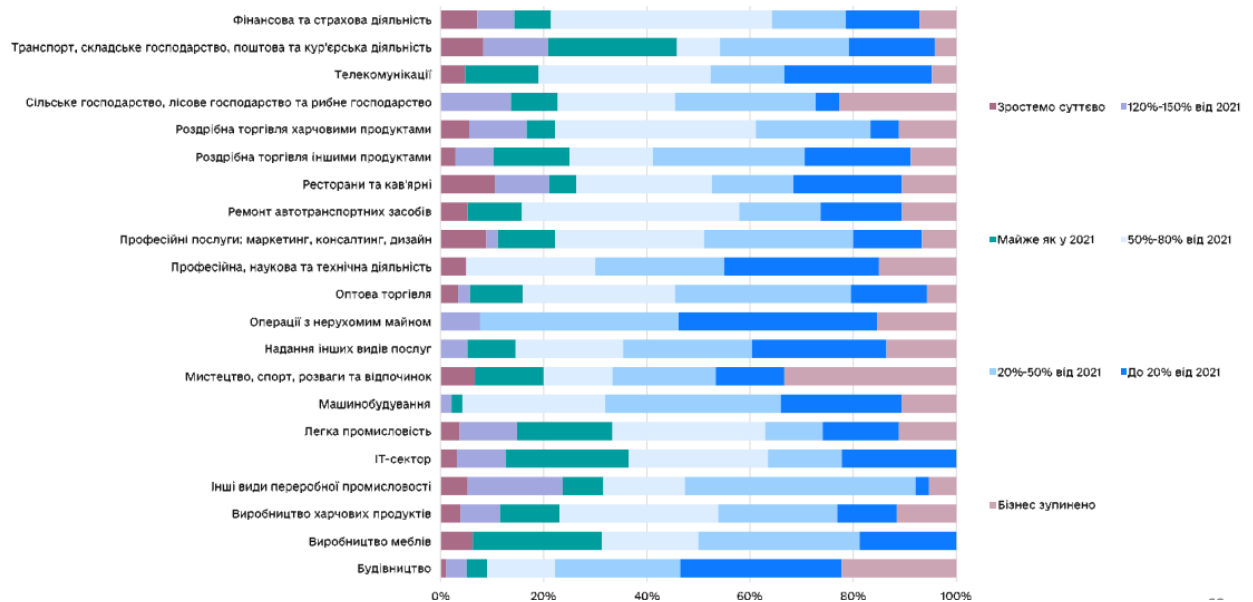


Рис. 2.6. Результати опитування щодо прогнозів на 2022 рік за доходами бізнесу порівняно з 2021 роком

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

До них належать відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, відсутність достатнього капіталу для розширення бізнесу, непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку, непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, недоступність кредитних коштів, в тому числі за програмою 5-7-9, високі податки та збори, недоступність грантових програм, які оголошені в Україні, перешкоди з боку регуляторних органів, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників, демпінг конкурентів, недобросовісна конкуренція, неефективна та дорога логістика, в тому самого власника, відсутність необхідного обладнання, недостатня підтримка з боку держави у розвитку експорту, на рівні громади та застаріла бізнес-модель, недоступність даних, знань, відсутність необхідної сировини тощо.

Потреба у фінансуванні бізнесу за результатами опитування наведена на рис. 2.7. За сектором «Ресторани та кав'ярні» лише 21% вважають, що можуть обмежитися фінансовими потоками у розмірі до 30 тис дол США, переважна більшість опитаних (близько 70%) вважає що інтервал у межах від 30 до 300 тис дол США є найбільш оптимальним для відновлення та повноцінного подальшого функціонування.

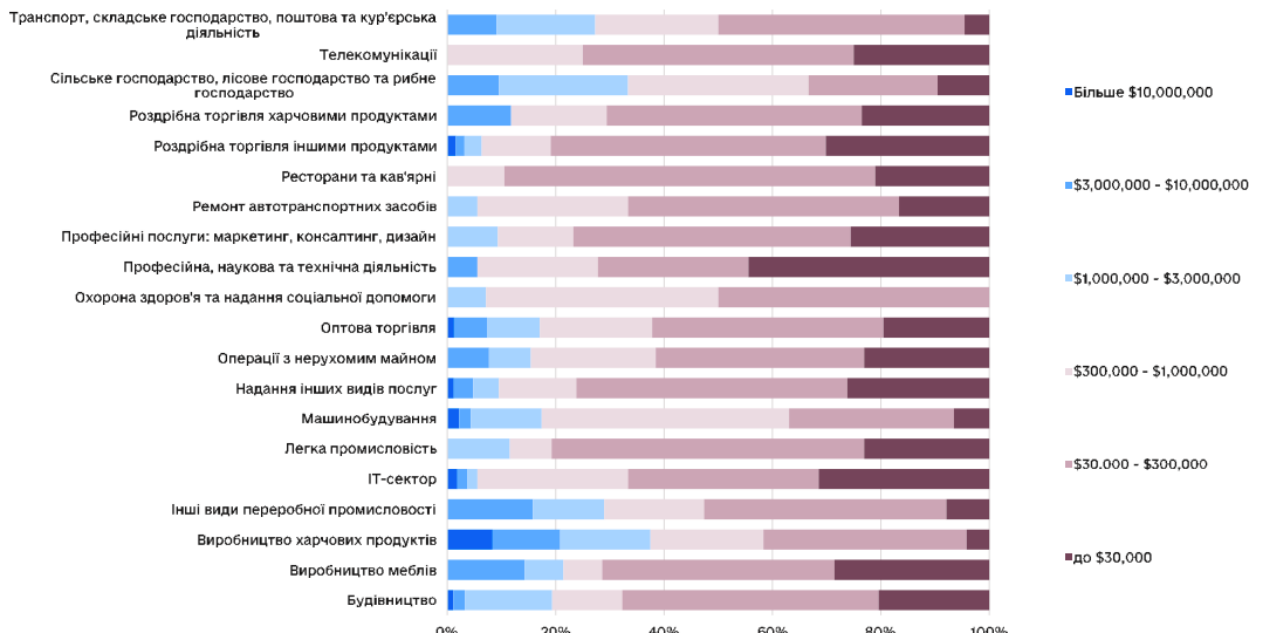


Рис. 2.7. Результати опитування щодо потреб бізнесу у фінансуванні за галузями

Джерело: побудовано за матеріалами [34]

Індекс активності бізнесу Ukrainian Business Index (UBI) за галузями в середньому станом на осінь 2022 року становив лише 33,9 із можливих 100. В сегменті ресторанного господарства він був вище середнього та перебував на рівні 40,26. За прогнозами аналітиків, з кінця 2023 року ресторанний бізнес вступить у фазу активного розвитку. Найбільш популярними форматами будуть шаурма, пивні точки, ресторани-коворкінги, кав'ярні, пекарні, заклади, що розміщені неподалік дому, кулінарія тощо. Пошук нових шляхів виживання змусив заклади використовувати інформаційно-

комунікаційні технології, такі як системи автоматизації ресторанів, системи безпеки, інтерактивні меню, QR-коди, безконтактна оплата тощо.

Подолання існуючих проблем в ресторанній галузі потребує активної підтримки з боку держави шляхом надання пільгових кредитів, можливостей для навчання та стажування, участі у державних програмах, освоєння грантових можливостей, нових технологій та підвищення цифрових навичок персоналу. Розглянемо діяльність одного із закладів ресторанного господарства для подальшого дослідження впливу маркетингових інструментів на ефективність господарювання.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських»

Для написання кваліфікаційної роботи бакалавра обрано підприємство ТОВ «Ресторан Бачевських». Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторан Бачевських» Код ЄДРПОУ: 39305403 Реєстраційний номер: 14151020000035078 .Дата реєстрації: 16.07.2014 Адреса: Україна, 79008, Львівська обл., місто Львів, вулиця Шевська, будинок 8.

Ресторан має власний сайт (Додаток А).

Основним видом діяльності згідно КВЕД є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додаткові види діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських» передбачають:

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

56.30 Обслуговування напоями

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Заклад ресторанного господарства позиціонує себе як ресторан нової галицької кухні в центрі Львова. Ресторан розміщено на трьох поверхах з різними тематичними залами, терасою, верандою та оранжереєю. Для гостей передбачена можливість музичного супроводу арфи, віолончелі та фортепіано, белімітні сніданки та широкий вибір наливок та коктейлів. Гасло ресторану «Тут їдять львів'яни!».

Родина Бачевських була відомими меценатами та громадськими діячами Львова з кінця 18 до першої половини 20 століття. Вони проживали у Львові та мали значний вплив на розвиток міста. Заснована ними у 1782 році фабрика горілки стала однією з перших у світі, а їхні вироби експортувалися зі Львова по всьому світу.

При створенні Ресторачії Бачевських, власники надихалися антуражем та історією «Веселого Львова» – періодом, коли місто було центром театрів, кабаре, фестивалів та місцем розваг для аристократії з усієї Австро-Угорської імперії.

Кухня в Ресторачії Бачевських - це гармонійне поєднання смаків та кулінарних традицій різних етнічних груп, що населяли Галичину. У своїй кухні вони об'єднали вплив українців, поляків, євреїв, вірмен та також спадщину Австро-Угорської імперії, яка значно вплинула на формування галицької гастрономії. Результатом є барвіста кухня з оригінальними стравами, які можна спробувати тільки в Львові.

Ресторачія Бачевських пропонує нову галицьку кухню, де традиційні галицькі рецепти втілені у сучасних авторських інтерпретаціях. Шеф-кухар Олександр Чернишенко ретельно вивчив старовинні переписи галицьких, австрійських, литовських, польських та єврейських рецептів, і їх варіації знайшли місце в меню ресторачії.

Тут можна спробувати такі страви, як зупа Халасле, Гефільте-фіш польвівськи, Журек за переписом Пані Стефи, Курячі шийки з цимесом та львівський сирник. Крім того, ресторан славиться своїми фірмовими наливками та настоянками, з яких у ньому понад сотня різних оригінальних рецептів. У закладі працює наливковий майстер Юрій Підвірний, який досліджує старовинні рецепти і створює нові унікальні смаки.

Особливим заходом в ресторації Бачевських є сніданок. Вже зранку можливо насолодитися безлімітним шведським столом за фіксованою ціною, де гостей чекають різноманітні наїдки, десерти, фрукти та напої. Гостей також пригощають ігристим вином або келішком горілки на сніданок.

Авторська коктейльна карта, розроблена бренд-барменом ресторації Іваном Зеликом, є результатом поєднання рецептів з місцевого алкоголю та класичних світових барних традицій. Велику увагу приділяють домашнім настоянкам та наливкам, які використовуються в авторських коктейлях.

В ресторації також є магазинчик, де представлена широка колекція горілок, наливок, настоянок та лікерів власного виробництва, а також продукція від J.A. Waszewski - компанії, що належить до тієї ж родини Бачевських. Тут ви можете придбати фермерські продукти від місцевих виробників, такі як сири, соління, маринади, а також сувеніри. Команда Ресторану Бачевських працює наполегливо, щоб задовольнити культурно-гастрономічні побажання своїх клієнтів.

Однією з важливих внутрішніх характеристик економічної діяльності підприємства є його прибутковість. Показники розвитку підприємства представлені в таблиці 2.1.

За отриманими даними в таблиці 2.1. можна зробити деякі спостереження:

- чистий дохід від реалізації продукції зростав протягом перших двох років, але зменшився у третьому році. Однак, зважаючи на обставини, зокрема військовий стан в країні, перебої з електроенергією, логістикою та

низька купівельна спроможність населення, рівень доходів 2022 року перевищив показники 2020 року;

- чистий прибуток також збільшувався у перші два роки, але у 2022 році підприємство отримало збитки на рівні 353 тис грн. Звідси у 2022 році ТОВ «Ресторан Бачевських» отримав збитковість діяльності на рівні 3,89% та збитковість наданих послуг 3,59%;

- середня чисельність персоналу залишилась стабільною протягом усіх трьох років;

- активи відображають певну зміну, але загальної тенденції не видно;

- зобов'язання зросли з 2021 року, тоді як на кінець 2020 року підприємство не мало кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			відхилення
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	7327,2	11266,5	9821,8	2494,6
Чистий прибуток, тис.грн	99	260,4	-353	-452
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	16	16	16	0
Активи, тис грн	9425,6	9478,1	9077,2	-348,4
Зобов'язання, тис грн	0	1009	1011,1	1011,1
Рентабельність діяльності,%	1,05	2,75	-3,89	-4,94
Рентабельність послуг,%	1,35	2,31	-3,59	-4,95

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Загалом, ці дані вказують на певну нестабільність у фінансовому стані підприємства, особливо в третьому році, коли збитки зростали, а зобов'язання збільшувалися. Варто відзначити ефективність діяльності у

2021 році, адже цей період характеризується поступовим виходом з пандемії та активізацією підприємницької діяльності. Рентабельність послуг у 2021 році становила 2,31%.

Оцінку фінансового стану ТОВ «Ресторан Бачевських» проведено за допомогою коефіцієнтів, які розраховані по даним активу і пасиву балансу, методика розрахунку яких широко представлена в навчальній та науковій літературі. Адже важливим є не тільки те, як були сформовані кошти, але й куди вони були вкладені. Першими кроком при аналізі фінансової стійкості підприємства є оцінка оптимального співвідношення власного і позичкового капіталу. Розрахунки коефіцієнтів представлені в таблицях 2.2 – 2.3.

Таблиці 2.2

Коефіцієнти капіталізації ТОВ «Ресторан Бачевських»

Показники	Рівень показника			Зміна	
	2020 рік	2019 рік	2020 рік	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт фінансової автономії	0,45	0,22	0,17	-0,23	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	2,22	4,45	5,88	2,23	1,44
Коефіцієнт фінансового ризику	1,22	3,45	4,88	2,23	1,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,99	0,99	0,01	0,00

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

У таблиці 2.3 наведені розраховані показники, які відображають фінансову стабільність підприємства. За цими даними можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства погіршується з часом, і існує серйозна загроза його фінансовій незалежності. Коефіцієнт автономії вказує на частку власних засобів у загальній сумі капіталу, і чим вище значення цього показника, тим більша фінансова стійкість. Загальна заборгованість не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, і межа залучення

позикового капіталу зазвичай становить 50%. Зважаючи на те, що підприємство займається наданням послуг, а не виробництвом, значення цього показника може бути нижчим без суттєвих загроз фінансовій незалежності. Організації індустрії гостинності часто користуються кредитами, тому у них може бути висока частка короткострокової заборгованості перед кредиторами (і відповідно, передбачена заборгованість від дебіторів). У таких випадках власні кошти можуть бути незначними. З цього погляду значення показника рівня фінансової незалежності для ТОВ «Ресторан Бачевських» можна вважати прийнятним, але динаміка зміни цього показника є негативною. На кожну гривню власних засобів на початок 2020 року припадало приблизно 5 гривень позикових засобів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що переважна частина власного капіталу задіяна в обороті, і тільки близько 1-2% капіталізована. Це забезпечує гнучкість в управлінні коштами і можливість швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінка ліквідності і платоспроможності (табл. 2.3) виконана також по даними балансу ТОВ «Ресторан Бачевських».

Таблиці 2.3

Коефіцієнти ліквідності підприємства ТОВ «Ресторан Бачевських»

Показники	Рівень показника			Зміни	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,81	1,29	1,20	-0,52	-0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,99	0,93	1,01	-0,06	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,21	0,17	-0,02	-0,03

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

При проведенні аналізу платоспроможності, важливо звернути увагу на показники, що характеризують наявність готівки в касі та на розрахункових

рахунках у банках. Це вкрай важливо, оскільки ці показники відображають сукупну кількість готівкових коштів, що мають абсолютну цінність. Готівкові ресурси є найбільш ліквідними та можуть бути використані в фінансово-господарській діяльності негайно, у відмінність від інших видів активів, які можуть бути реалізовані лише протягом певного періоду часу.

Важливо відмітити, що наявні оборотні активи достатні для покриття поточних зобов'язань. Згідно загальноприйнятих стандартів, вважається, що коефіцієнт покриття має знаходитися в діапазоні від одиниці до двох. Завдяки наявним грошовим коштам та дебіторській заборгованості, підприємство може сплатити практично всю суму своїх поточних зобов'язань, хоча оптимальне значення зазвичай визначається у діапазоні від 0,6 до 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також відповідає загальноприйнятим нормам, якщо враховувати інші оборотні активи. Відсутність грошових коштів на початку 2021 року та початку 2022 року свідчить про можливість виникнення проблем з погашенням найбільш термінових зобов'язань. Згідно дослідження О.А. Федорової, для сфери послуг нормальними вважаються:

коефіцієнт поточної ліквідності $> 1,038$;

коефіцієнт термінової ліквідності $> 1,025$;

коефіцієнт абсолютної ліквідності $> 0,005$.

Порівняно з цими нормативами, показники поточної та термінової ліквідності задовольняють потреби підприємства у швидких коштах, необхідних для погашення поточних зобов'язань. Однак, відсутність грошових коштів все ж залишається слабким місцем підприємства і може призвести до проблем з розрахунками. Динаміка цих показників є негативною.

Ділова активність підприємства характеризується показниками оборотності, а швидкість обороту засобів впливає на платоспроможність підприємства (табл. 2.4).

При аналізі таблиці 2.4 виявлено, що ділова активність ТОВ «Ресторан Бачевських» уповільнилась у 2022 році. Кількість оборотів дебіторської заборгованості, запасів та загальних активів зменшилась, а період часу від закупівлі продукції до отримання коштів від його реалізації збільшився. Зокрема, період, протягом якого грошові засоби були зв'язані в запасах, збільшився на 39,5 днів.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності підприємства ТОВ «Ресторан Бачевських»

Коефіцієнти оборотності	2021 рік	2022 рік	Зміна
Коефіцієнт оборотності активів	1,80	0,91	-0,89
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	39,17	11,89	-27,28
Період обертання дебіторської заборгованості	9,19	30,28	21,09
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	20,04	16,67	-3,37
Період обертання кредиторської заборгованості	18,21	21,90	3,68
Коефіцієнт обертання запасів	5,09	4,05	-1,04
Період обертання запасів	71,71	90,12	18,41
Операційний цикл	80,90	120,40	39,50

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Порівнюючи період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, варто зазначити, що у 2020 році підприємство мало більш вигідні умови взаємовідносин з покупцями та постачальниками. Тривалість періоду обороту кредиторської заборгованості перевищувала період обороту дебіторської заборгованості, що свідчило про те, що покупці

розраховувалися з підприємством швидше, ніж підприємство з кредиторами. Це давало підприємству можливість залучати додаткові кошти. Однак у 2021 році ситуація кардинально змінилась, адже період обороту дебіторської заборгованості збільшився втричі і перевищив період обороту кредиторської заборгованості на 8 днів. Це означає, що підприємству довелося залучати додаткові кошти у вигляді короткострокового банківського кредиту для забезпечення неперервності обороту.

Показники рентабельності також використовуються для оцінки ділової активності підприємства, вказуючи на ефективність використання капіталу. Рентабельність сукупного капіталу вимірюється як співвідношення фінансового результату до оподаткування до середньорічної вартості капіталу. Рентабельність власного капіталу визначається як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу. Рентабельність продажів, що характеризує основну діяльність підприємства, розраховується як співвідношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції.

Підприємство було прибутковим протягом періоду з 2020 по 2021 рік, але в 2022 році зазнало збитків. Рентабельність продажів залишається стабільною, але рентабельність використання капіталу зменшується. Варто зазначити, що вища рентабельність власного капіталу порівняно з рентабельністю сукупного капіталу свідчить про ефективне фінансове залучення позикового капіталу.

Отже, на основі розрахунків коефіцієнтів ліквідності, оборотності і стійкості можна зробити висновок, що у ТОВ «Ресторан Бачевських» є певні проблеми та негативна динаміка показників, що підвищує ризик втрати фінансової незалежності.

Важливим показником характеристики діяльності підприємства є оцінка кадрових ресурсів. Важливе значення при визначенні перспектив розвитку підприємства має вікова структура робочої сили (рис. 2.8).

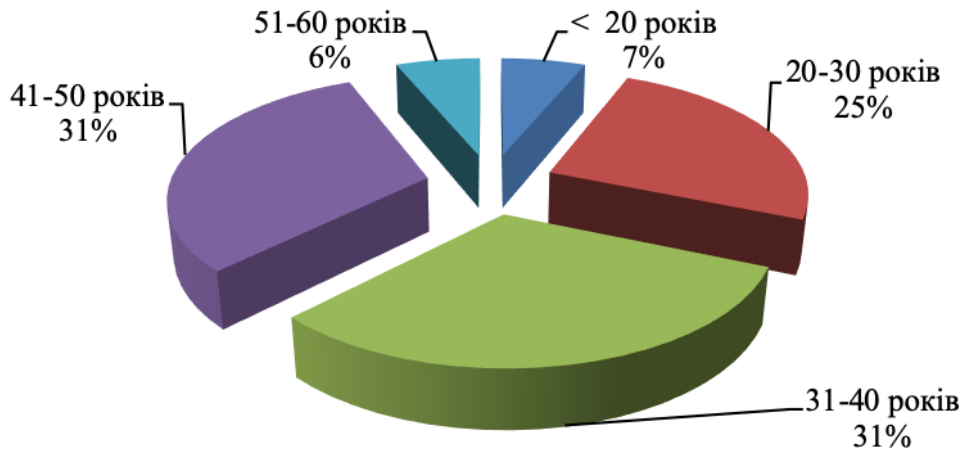


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу ТОВ «Ресторан Бачевських» станом на кінець 2022 року

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Варто відмітити, що підприємство спрямовується на молодь, оскільки понад 50% його працівників належать до вікової категорії до 40 років. Цей віковий діапазон вважається найбільш продуктивним, оскільки працівники мають відповідну кваліфікацію та досвід, здатні швидко адаптуватися, а також проявляють більшу стабільність та дисциплінованість у порівнянні з молодшими працівниками віком до 30 років. Питома вага молодих працівників, що віком до 30 років, становить 32%. У цьому віковому діапазоні працівники проявляють більшу гнучкість та здатність до адаптації та навчання, а також відрізняються високою мобільністю, що є корисним для менеджерів оптової торгівлі. Освітня структура персоналу можна побачити на рисунку 2.9.

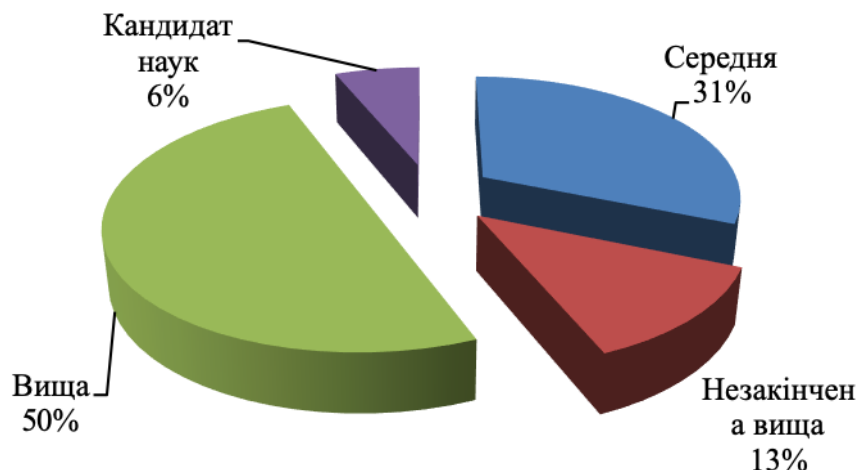


Рис. 2.9. Освітня структура персоналу ТОВ «Ресторан Бачевських»
станом на 2022 рік

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Слід зазначити, що значна частка працівників на підприємстві має вищу освіту. Такі працівники, як правило, володіють навичками аналізу, синтезу, логічного мислення та систематизації інформації, що надає багато переваг у організації роботи та взаємодії з клієнтами.

Аналіз структури персоналу за тривалістю роботи на підприємстві дозволяє непрямо оцінити умови праці на підприємстві, оскільки при незадовільних умовах працівники шукають кращі робочі місця, і їх трудовий стаж на даному підприємстві буде невеликим. Інформація про це представлена на рисунку 2.10.

З урахуванням того, що майже 70% працівників працюють на підприємстві понад 5 років, можна зробити висновок, що умови праці можна оцінити як задовільні.

Ще одним показником, який дозволяє оцінити умови праці на підприємстві, є показник плинності кадрів. Чим вище значення цього показника, тим менш привабливими є робочі місця на підприємстві, а стабільність персоналу організації нижча.

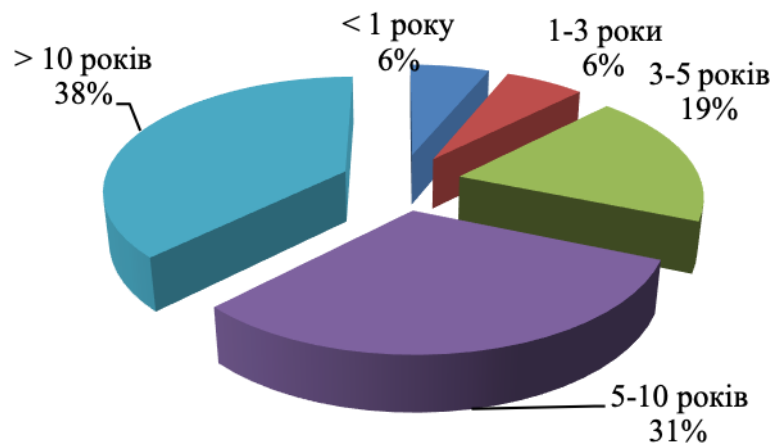


Рис. 2.10. Структура персоналу ТОВ «Ресторан Бачевських» за тривалістю роботи в організації станом на початок 2022 року

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Плинність вказує на добровільне звільнення працівників з підприємства на основі їх самостійних рішень. Коефіцієнт плинності розраховано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Плинність кадрів в ТОВ «Ресторан Бачевських» у 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022
Звільнено протягом року, осіб	2	1
в т.ч. за власним бажанням, осіб	2	1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,125	0,06

Можна сказати, що у 2020 році 6% працівників на підприємстві були незадоволені своєю роботою. Значення цього показника в межах 7% вважається нормальним. Однак для керівництва організації важливо не лише сама плинність кадрів, але й причини, з яких люди розходяться - незадовільні умови праці, нудна робота, відсутність можливостей для професійного росту та інші. Тому цілком доцільно провести аналіз причин плинності (див. Таблиця 2.6). Варто зазначити, що на підприємстві ведеться відповідна статистика. При звільненні працівникам пропонується вибрати та впорядкувати три причини з запропонованого переліку, які спонукали їх звільнитися. Найбільш поширеними причинами незадоволення є важкий графік роботи (зазначили двоє звільнених працівників), нудна робота (таку думку висловили двоє осіб), відсутність перспективи росту (зауважила одна особа), а також недостатня оплата та умови праці (по одній особі). Загалом, ці фактори є достатньо суб'єктивними та не мають вирішального значення, оскільки переважна більшість працівників задоволена умовами праці.

Таблиця 2.6

Аналіз причин плинності кадрів в ТОВ «Ресторан Бачевських» у 2021-
2022 рр. (в %)

Причини звільнення	Звільнений працівник			Загальний рейтинг
	1	2	3	
Погані умови праці		1		1
Нецікава робота	2		2	4
Відсутність перспектив професійного росту	3			3
Недостатня заробітна плата		1		1
Важкий графік роботи	1	2	2	5
Інші причини			1	1

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

Щодо інших видів ресурсів, слід відмітити, що підприємство не має власних складських приміщень для зберігання товарів. Основні активи включають ресторанный приміщення, кухонну техніку та транспортні засоби. Підприємство не займається виробничою діяльністю, тому вплив техніко-технологічних ресурсів на ефективність та економічну безпеку є незначним.

Таким чином, отримана інформація може бути використана для оцінки внутрішньої ситуації на підприємстві та поєднана з факторами зовнішнього впливу для проведення маркетингових досліджень середовища.

2.3. Аналіз макро та мікросередовища ТОВ «Ресторан Бачевських»

Більшість суб'єктів господарювання не завжди проводять оцінку факторів макросередовища. Використання методів аналітики факторів зовнішнього впливу найчастіше проводиться в якісній оцінці, що ставить під сумнів дослідження та вимагає кількісних методів. Крім того, мінливість ринкового середовища, яке вкрай важко оцінити без системного підходу, створює ряд об'єктивних труднощів у використанні маркетингових досліджень на підприємстві. Тому в першу чергу розглянемо чинники, що відносяться до макросередовища, які представлені в табл. 2.7.

Зазначений в табл. 2.7 спосіб описання факторів має ряд недоліків, а саме незручність формату подання, узагальнення, наявність лише якісних характеристик, розрізненість та слабо структурованість самих чинників зовнішнього впливу створює труднощі для сприйняття інформації. Поступовий підхід в оцінюванні кожного блоку факторів з послідуочим поєднанням їх в систему таблиць для виявлення альтернативних рішень є основним завданням даного підрозділу кваліфікаційної роботи.

Систематизація інформації про стан зовнішнього середовища та її ув'язка з внутрішнім середовищем господарської діяльності суб'єкта господарювання здійснюється з допомогою матриці SWOT-аналізу. Для її побудови скористаємося таблицею 2.8.

Таблиця 2.7

Фактори макросередовища, що підлягають вивченню

Культурна сфера	Розглядаються аспекти матеріальної та нематеріальної культури, що включають також питання етики і естетики, мова, характеристики міжособистісних відносин
Технологічна сфера	Розглядаються аспекти наукового, технічного і технологічного прогресу в суспільстві, а також їх матеріального забезпечення. Враховується рівень технічної підготовки фахівців
Освітня сфера	Розглядаються аспекти системи освіти, загального освітнього рівня населення, рівні кваліфікації, оцінюється частка фахівців за рівнем освіти
Політична сфера	Розглядаються аспекти політичної системи і політичного клімату, ступеня концентрації політичних сил, системи політичних партій, політичні ризики
Юридична сфера	Розглядаються аспекти правової системи, специфічні закони, що стосуються формування, оподаткування та контролю організацій
Природні ресурси	Розглядаються аспекти наявності, доступності та використання природних ресурсів, стану екологічного середовища, кліматичні особливості
Демографічна сфера	Розглядаються аспекти демографічного характеру: чисельність населення, статеву структуру, динаміка змін, урбанізація населення, стан профілю потенційного покупця
Соціологічна сфера	Розглядаються аспекти наявності і дій соціальних інститутів, класова структура і динаміка її змін
Економічна сфера	Розглядаються аспекти загальної економічної і фінансової систем, що включають макроекономічні показники, платіжний баланс, стан національної валюти, обмінні курси і валютні ризики, а також аспекти рівня інвестицій
Конкурентне середовище	Розглядаються аспекти рівня конкурентного середовища з позиції оцінки дій транснаціональних корпорацій на досліджуваному ринку
Інформаційне середовище	Розглядаються аспекти сукупності технічних і програмних засобів обробки і передачі інформації, враховуються умови реалізації процесів інформатизації

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Для її побудови було попередньо здійснено аналітичне дослідження ринкового середовища, опираючись на анкетні опитування та кабінетні дослідження. Групі фахівців у сфері ресторанного господарства було надано перелік факторів зовнішнього середовища з деталізацією для оцінювання за шкалою від 1 до 7 балів, де 1 – слабкий вплив фактора, 7- сильний вплив. За подібним принципом оцінювалось і внутрішнє середовище ТОВ «Ресторан Бечевських». При визначенні можливостей та загроз була систематизована інформація з попередніх підрозділів, що поєднувала фактори макросередовища та мікросередовища.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських»

	Можливості	бали	Загрози	бали
	Створення IT-рішень для ресторанного господарства (система автоматизації, безпеки)	6	Непрогнозованість розвитку ситуації в країні	7
	Належність ресторану до мережі Kumpel' Group	6	Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів	6
	Можливість сертифікації за стандартами НАССР	3	Недоступність кредитних коштів	6
	Підтримка місцевого муніципалітету	4	Демпінг конкурентів, недобросовісна конкуренція	5
	Можливість у часті у державних програмах	5		
	Цифровізація бізнесу	4	Високі податки та збори	5
	Грантові можливості для бізнесу	5		
			Перешкоди з боку регуляторних органів	3
	<i>Середнє значення</i>	<i>4,7</i>	<i>Середнє значення</i>	<i>5,3</i>
Сильні сторони:	бали	Поле СиМ (14,1)	Поле СиЗ (15,9)	
Досвід роботи	3			
Якісний сервіс				
Вишукане меню	3			
Власний оригінальний концепт ресторану	3			
Потужна МТБ	3			
Інвестиції у бізнес	2			
Кадровий потенціал	3			
<i>Середнє значення</i>	<i>3,0</i>			
Слабкі сторони:	бали	Поле СлМ (12,7)	Поле СлЗ (14,3)	
Відсутність достатнього капіталу	2,5			
Перебої в електропостачанні	3			
<i>Середнє значення</i>	<i>2,7</i>			

Джерело: побудовано автором

Особливу увагу варто звернути на думку бізнесу щодо найважливіших задач, які може впровадити економічний блок влади. Зокрема це стосується впровадження податкової реформи, прискорення руху товарів через митницю, посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку ДПС, посилення українських санкцій проти резидентів рф, впровадження електронних

контрактів, дерегуляція, е-бронювання персоналу від призову, впровадження пенсійної реформи, процедура ухвалення відрядження працівника за кордон, впровадження страхування іноземних інвестицій тощо.

Аналізуючи зовнішнє середовище, почнемо із загроз, адже країна перебуває у стані війни та непрогнозованість розвитку ситуації є однією з чи не найбільшим проблем для ефективної реалізації бізнесу. Закриття окремих підприємств, їх знищення позначилось в тому числі і на платоспроможності населення, адже багато хто залишився без роботи. Недоступність кредитних коштів для суб'єктів господарювання створює проблеми з поставками. Крім того демпінг та конкурентний тиск, які були актуальними в довоєнний період, зараз відійшли на другий план. При цьому на ресторанному ринку з'явився цілий ряд можливостей, пов'язаних з розвитком цифровізації бізнесу. Зокрема мова йде про системи автоматизації ресторанів на зразок SERVIO POS, Poster, ПКО, R-Keeper, FastOperator тощо. При успішному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій підприємство може значно збільшити конкурентоспроможність і, відповідно, прибуток. Внутрішнє середовище ТОВ «Ресторан Бачевських» характеризується високим рівнем сервісу, потужною матеріально-технічною базою, існуванням унікального концепту, досвідом роботи закладу. Серед слабких сторін можна виокремити відсутність достатнього капіталу та перебої з електроенергією.

Отже, використовуючи таблицю 2.8, варто відмітити, що найвище значення в матриці спостерігається на перетині "Загрози" та "Сильні сторони", відоме як СиЗ (15,9). Проблемні аспекти цього напрямку можуть бути вирішені за допомогою питання "Як захиститися від загроз?". В той же час, середній бал можливостей підприємства потрапляє в сектор інтегрованого розвитку (від 5 до 15). Оптимальною стратегією може бути зворотна вертикальна інтеграція за незмінних умов, але це вимагає більш детального дослідження споживачів власної продукції. Оскільки співпраця в основному здійснюється через наявну мережу дистрибуції, компанія працює

в секторі В2С, тому одним з можливих шляхів подальшого успішного розвитку є впровадження електронного маркетингу (е-маркетинг).

Для подальшого визначення стратегічного напрямку зростання ТОВ "Ресторан Бачевських" ми скористаємося визначеними критеріями вибору, зазначеними в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Критерії вибору стратегічного напрямку зростання

Напрями розвитку	Можливості підприємства	Стратегічні альтернативи	Критерії вибору	
			Стратегічний ризик	Обсяг необхідних інвестицій
Інтенсивний розвиток	Вище 15	Глибоке проникнення	Низький	Незначний
		Розвиток ринку	Середній	Високий
		Розвиток товару	Високий	Високий
Критерії вибору				
Інтегрований розвиток	5-15	Пряма вертикальна інтеграція	Необхідність захисту стратегічно важливого джерела постачання	
		Зворотна вертикальна інтеграція	Необхідність кращого вивчення споживачів своєї продукції	
		Горизонтальна інтеграція	Необхідність нейтралізації активного конкурента	
Критерії вибору				
Диверсифікований розвиток	0-5	Концентрична диверсифікація	Можливість поліпшення стану за рахунок залучення нових товарів, що не пов'язані з існуючим асортиментом	
		Горизонтальна диверсифікація	Можливість поліпшення стану за рахунок залучення товарів-аналогів	
		Конгломератна диверсифікація	Повна відсутність перспектив зростання в даній галузі	

Для встановлення головної цілі підприємства за існуючих умов діяльності, скористаємося формулою 2.1.

$$U_{сп} = 0,4O - 0,3T + 0,2S - 0,1W, \quad (2.1)$$

де O – комплекс показників можливостей підприємства, в балах

T – комплексні показники загроз підприємства, в балах

S – комплексні показники сильних сторін підприємства, в балах

W – комплексні показники слабких сторін, в балах.

Підставимо отримані в табл. 2.9 значення у формулу і отримаємо рівень спрямованості стратегічної позиції діяльності для визначення цілей за таблицею критеріїв 2.10.

$$U_{сп} = 0,4 \cdot 4,7 - 0,3 \cdot 5,3 + 0,2 \cdot 3 - 0,1 \cdot 2,7 = 0,62$$

Таким чином, ТОВ "Ресторан Бачевських" включається до групи цілей, спрямованих на підвищення рентабельності (табл 2.10). Як було вище зазначено, під час аналізу основних техніко-економічних показників виробництва та реалізації, рівень рентабельності поступово знижується. Це може свідчити, насамперед, про збільшення платоспроможного попиту населення та накладних витрат, пов'язаних зі збутом.

Таблиця 2.10

Критерії встановлення головної цілі діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських»

Стратегічна ціль діяльності	Рекомендований рівень спрямованості стратегічної позиції діяльності для визначення цілей, бали	Показник рівня спрямованості стратегічної позиції діяльності
Забезпечення беззбитковості діяльності	До 0	
Підвищення рентабельності діяльності	0 – 5	ТОВ «Ресторан Бачевських»
Зростання обсягів збуту	5 – 10	
Завоювання лідируючих позицій на ринку	10 і вище	

Отже, враховуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням наявних дослідницьких методів, стратегічний курс ТОВ "Ресторан Бачевських" повинен бути спрямований на досягнення беззбитковості та рентабельності шляхом використання високорівневих конкурентних переваг.

Методологію VRIO можна вважати однією з ключових у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє визначити внесок конкретних активів, ресурсів, здібностей і компетенцій у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою VRIO-аналізу. VRIO відповідає на чотири питання: Value (Цінність), Rarity (Рідкість), Imitability (Здатність до відтворюваності) і Organization (Організація, Упорядкованість).

Таблиця 2.8

VRIO-аналіз стратегічно-важливих ресурсів ТОВ «Ресторан Бачевських»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Персонал	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Організаційні ресурси (вертикальна інтеграція)	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Технічні і технологічні ресурси	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Ринкові ресурси	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Матеріальні ресурси	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Інформаційно-інтелектуальні ресурси	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5

Джерело: побудовано автором

Після аналізу ТОВ "Ресторан Бачевських" можна зробити висновок, що підприємство має стійку конкурентну перевагу завдяки своїм ринковим ресурсам (VRIO = 1). У той же час, оборотні активи, будівлі і споруди визначають конкурентний паритет (VRIO = -0,5). Організаційні ресурси та інформаційно-інтелектуальні ресурси є сильними факторами (VRIO = 0,5).

Отримані результати дозволили виявити компоненти ресурсів підприємства на підставі VRIO-критерію відповідності.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітики ринкового середовища, опираючись на анкетне опитування керівників та власників бізнесу, вдалося встановити основні проблемні питання та отримати пропозиції щодо відновлення роботи ресторанного господарства в Україні на сучасному етапі. Особливу увагу варто звернути на думку бізнесу щодо найважливіших задач, які може впровадити економічний блок влади. Зокрема це стосується впровадження податкової реформи, прискорення руху товарів через митницю, посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку ДПС, посилення українських санкцій проти резидентів рф, впровадження електронних контрактів, дерегуляція, е-бронювання персоналу від призову, впровадження пенсійної реформи, процедура ухвалення відрядження працівника за кордон, впровадження страхування іноземних інвестицій тощо.

Для написання кваліфікаційної роботи бакалавра обрано підприємство ТОВ «Ресторан Бачевських». Заклад ресторанного господарства позиціонує себе як ресторан нової галицької кухні в центрі Львова. Крім того, ресторан славиться своїми фірмовими наливками та настоянками, з яких у ньому понад сотня різних оригінальних рецептів. Заклад до 2022 року отримував чистий прибуток, який збільшувався у перші два роки, але у 2022 році підприємство отримало збитки на рівні 353 тис грн. Звідси у 2022 році ТОВ «Ресторан Бачевських» отримав збитковість діяльності на рівні 3,89% та збитковість наданих послуг 3,59. Чистий дохід від реалізації послуг зростав протягом перших двох років, але зменшився у третьому році. Однак, зважаючи на обставини, зокрема військовий стан в країні, перебої з

електроенергією, логістикою та низьку купівельна спроможність населення, рівень доходів 2022 року перевищив показники 2020 року.

Аналізуючи зовнішнє середовище, слід зазначити про непрогнозованість розвитку ситуації, яка є однією з чи не найбільшим загрозою для ведення бізнесу. Закриття окремих підприємств, їх знищення позначилось в тому числі і на платоспроможності населення, адже багато хто залишився без роботи. Недоступність кредитних коштів для суб'єктів господарювання створює проблеми з поставками. Крім того демпінг та конкурентний тиск, які були актуальними в довоєнний період, зараз відійшли на другий план. При цьому на ресторанному ринку з'явився цілий ряд можливостей, пов'язаних з розвитком цифровізації бізнесу. Зокрема мова йде про системи автоматизації ресторанів на зразок SERVIO POS, Poster, ПКО, R-Keeper, FastOperator тощо. При успішному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій підприємство може значно збільшити конкурентоспроможність і, відповідно, прибуток. Внутрішнє середовище ТОВ «Ресторан Бачевських» характеризується високим рівнем сервісу, потужною матеріально-технічною базою, існуванням унікального концепту, досвідом роботи закладу. Серед слабких сторін можна виокремити відсутність достатнього капіталу та перебої з електроенергією.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ»

3.1. Формування стратегічних орієнтирів ТОВ «Ресторан Бачевських» в період змін зовнішнього середовища

В результаті аналізу бізнес-середовища діяльності закладу ресторанного господарства встановлено рівень відповідності того, наскільки ресурси ТОВ «Ресторан Бачевських» можуть забезпечити вибір оптимальної стратегії поглиблення рівня необхідних перетворень в залежності від погіршення поточної ситуації на ринку.

Узагальнюючи, чим ближчий стан підприємства до ідеального стану, тим більше уваги потрібно звертати на стратегії поступового і неперервного удосконалення. Ці стратегії спрямовані на вдосконалення та оптимізацію робочих практик організації. Навпаки, чим ближчий стан підприємства до кризового, тим більше значення набувають радикальні стратегії змін, які базуються на розриві з попередньою практикою. Ці стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи підприємства і, зазвичай, призводять до зміни домінуючої політики (парадигми), ринків, повної реструктуризації організаційної структури, зміни стратегічних альянсів і т.д. Тому було визначено п'ять базових стратегій змін, вибір яких залежить від поточного конкурентного стану підприємства.

На рисунку 3.1 показано схему визначення базової стратегії змін у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства. Ця схема складається з послідовних етапів, позначених жовтим кольором на рисунку.

- 1) визначення економічних цілей та місії, які мають соціальне значення;
- 2) визначення відповідних стратегічних напрямків розвитку, таких як стрімке зростання, стримане зростання, збереження обсягів або скорочення обсягів;

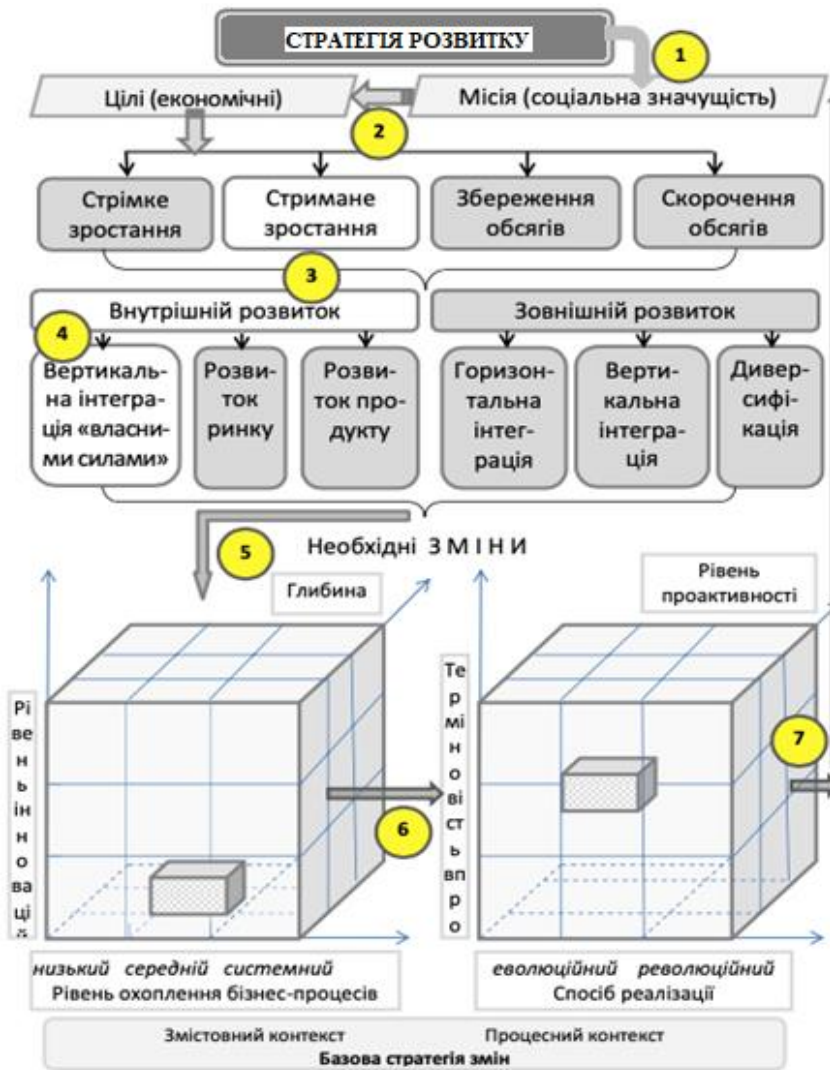


Рис. 3.1. Схема визначення базової стратегії змін в узгодженні зі стратегією розвитку ТОВ «Ресторан Бачевських»

Джерело: побудовано за матеріалами [20, 33]

3) уточнення вектору розвитку, спрямованого на внутрішній розвиток або зовнішній розвиток;

4) вибір стратегії на ринку, такої як власна вертикальна інтеграція, розвиток ринку, розвиток продукту, горизонтальна інтеграція або диверсифікація;

5) обґрунтування основних напрямків змін: глибина (рівень змін у взаємозв'язку між елементами системи), охоплення бізнес-процесів (від окремих до всіх процесів), інноваційність (від адаптації до радикального оновлення бізнес-моделі та технологій);

6) визначення часових напрямків змін: спосіб реалізації (від поступового розвитку до революційних змін), терміновість (від невідкладних до змін з певним часовим проміжком);

7) формування позиції щодо змін, що ґрунтується на принципі проактивності (від попередження на основі внутрішніх передбачень до реакції на усунення проблем у бізнесі).

Скориставшись даним підходом, побудуємо дерево цілей (рис.3.2).



Рис. 3.2. Дерево цілей ТОВ «Ресторан Бачевських»

Джерело: побудовано автором

Отже, концептуальна схема, зображена на рисунку 3.1, презентує двоконтекстний підхід, який об'єднує змістовний і процесний аспекти вибору стратегії змін. Ця схема дозволяє обґрунтувати головні напрямки змін в просторі і часі. З точки зору стратегічної успішності, для ТОВ "Ресторан Бачевських" найстійкішою стратегією у внутрішньому контексті є розвиток ринку, зокрема шляхом застосування диференційованого маркетингу з фокусом на поліпшення обслуговування.

Для успішної реалізації обраної маркетингової стратегії диференціації, необхідно визначити систему цілей для ТОВ "Ресторан Бачевських". При розробці такої системи використовується цільовий підхід, де спочатку формулюється головна мета, а потім ідентифікуються цілі на різних рівнях, що утворюють дерево цілей. Основна мета ТОВ «Ресторан Бачевських» полягає у збільшенні рентабельності та підвищенні рівня лояльності клієнтів.

Для досягнення поставленої мети, ТОВ «Ресторан Бачевських» планує збільшити обсяг наданих послуг на наявних ринках, впровадити їх на нові ринки, а також створити нові або поліпшити наявні товари, що продаються на існуючих ринках. Для досягнення цієї мети обрані ефективні маркетингові комунікації для ТОВ «Ресторан Бачевських».

На ресторанному ринку маркетингові комунікації розглядаються як сукупність просувальних методів, спрямованих на створення сприятливих умов для продажу послуги, а також як фактор, що впливає на споживача при виборі місця для відпочинку. У ресторанному бізнесі, так само як і в будь-якому іншому, існує комплекс інструментів просування, які можуть бути використані для привертання та утримання клієнтів.

З метою досягнення загальної мети, пропонуємо такі заходи:

1. Введення програми лояльності як засобу підвищення конкурентоспроможності ресторану через цінові фактори.

Найбільший маркетинговий потенціал мають дисконтні карти, які можуть бути наступного типу: а) приватні або корпоративні; б) карти постійних клієнтів; в) карти зі знижкою відсотка або г) на певні страви і т.д.

Добре промислена система знижок є своєрідним балансом, при якому навіть значні пільги для клієнтів при відвідуванні закладу не призводять до зниження прибутку і не збільшують витрат. ТОВ "Ресторан Бачевських" вже реалізує партнерську програму з Приватбанком, що надає знижки при оплаті банківською картою. Однак, впровадження та підтримка власної дисконтно-бонусної системи вимагають значних витрат. Альтернативою може бути участь ресторану в програмі лояльності.

2. Оптимізація управління бізнесом за допомогою програми SERVIO POS, яка є потужним та багатофункціональним інструментом, спеціально розробленим для автоматизації кафе, барів і ресторанів з метою досягнення максимального прибутку. SERVIO POS є гнучким програмним продуктом, який може бути налаштований як для невеликих закладів громадського харчування, так і для великих мереж, розважальних та готельних комплексів або харчових комбінатів з багатьма точками продажу.

У першу чергу SERVIO POS є робочим місцем для обслуговуючого персоналу, до якого підключається необхідне обладнання та налаштовуються інтеграції з іншими модулями системи автоматизації. Ця програма дозволяє вести облік і контроль за продажами та обслуговуванням, допомагає оптимально розподіляти ресурси, мінімізує витрати, підвищує рівень обслуговування, дозволяє впроваджувати програму лояльності та контролювати її ефективність (рис. 3.3).

Система SERVIO POS підтримує різноманітні інтерфейси та обладнання, зокрема фіскальні реєстратори і друк чеків, кухонні та інформаційні монітори, апарати для наливу напоїв, термінали самообслуговування. Крім того, вона має додаткові модулі, такі як модуль для кухні, інформаційні дисплеї, службу доставки, мобільні додатки, систему контролю доступу (СКУД), а також систему автоматизації готелів SERVIO

HMS. Також важливо зазначити, що сервіс пропонує API-протокол для зручної інтеграції з модулем бронювання столів на веб-сайті та системою лояльності.



Рис. 3.3. Функціональні можливості SERVIO POS для закладів ресторанного господарства

Джерело: побудовано за матеріалами [30]

Впровадження програми автоматизації ресторанів, кафе, барів SERVIO POS у ТОВ «Ресторан Бачевських» сприяє ефективному управлінню продажами, обслуговуванням та персоналом. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування. Крім того, програма надає можливість організувати програми лояльності для гостей та контролювати їх ефективність. Завдяки цим функціям, SERVIO

POS стає важливим інструментом для успішного управління ресторанним бізнесом у ТОВ «Ресторан Бачевських».

3.2. Вплив стратегії диференційованого маркетингу на діяльність закладу ресторанного господарства та її ефективність

У цій роботі запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Основною стратегією розвитку є впровадження диференційованого маркетингу, що включає систему лояльності через нове програмне забезпечення для автоматизації ресторанного бізнесу. Це приведе до збільшення товарообігу до 18% в перший рік експлуатації. Застосування засобів автоматизації покращує продуктивність праці, інтегрується з сервісами доставки та надає зручності клієнтам у плані бронювання столиків та розсилки повідомлень.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів будуть розраховані показники на основі мінімальних капітальних витрат, пов'язаних з придбанням необхідного технічного обладнання. Розраховані показники включатимуть чистий дисконтований дохід (NPV), індекс дохідності (ІД) та період окупності інвестицій (ПО). Для розрахунку показника NPV використаємо формулу (3.1).

$$NPV = -k + \sum_1^n \frac{\Pi_n}{(1+e)^n}, \quad (3.1)$$

де k – сума капітальних вкладень.

Π_n – приріст прибутку в результаті впровадження заходів, тис. грн.

n – період здійснення інвестицій;

e - норма дисконту

Розрахуємо розмір чистого дисконтного доходу проєкту

Підставимо дані в формулу (3.1) та розрахуємо суму NPV:

$$NPV = -2242,5 + (1768,2-154,3)/(1+0,16)^1 + (1768,2-154,3)/(1+0,16)^2 = 829,52 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.1

Фінансові показники ефективності впровадження стратегії диференційованого маркетингу в ТОВ «Ресторан Бачевських»

Показник	Одиниці виміру	Результат
Фінансові показники		
Загальна економія коштів, завдяки автоматизації	тис. грн.	$9821,8 * 1,18 = 11589,5 - 9821,5 = 1768,2$
Витрати на обслуговування програми в рік	тис.грн	154,3
Капітальні витрати		
Вартість устаткування	тис. грн.	1895
Витрати на обслуговування	тис. грн.	347,5
Загальний обсяг витрат	тис. грн.	2242
Чистий дисконтований дохід	тис.грн	829,52
Ставка дисконтування	%	16
Коефіцієнт дисконтування 1рік	коэф	0,8621
Коефіцієнт дисконтування 2рік		0,7432
Період окупності	років	1,73
Індекс доходності	коэф	0,53

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо показник індексу доходності (ІД) застосувавши формулу (3.2):

$$ІД = ГП/К \quad (3.2).$$

де ІД – індекс дохідності, грн./грн.;

ГП – грошовий потік проекту, тис. грн.

Для прогнозування показників та відображення їх впливу на результати ефективності господарської діяльності згрупуємо в табл. 3.2 результати запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники розвитку ТОВ «Ресторан Бачевських» на 2023-2024 рр.

Прогнозні показники	2022 (факт)	2023	2024	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	9821,8	11590	13757,8	3936
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	9512	9689,3	10801	1289
Валовий прибуток, тис.грн	309,8	1900,7	2956,7	2646,9
Чистий прибуток, тис.грн	-353	100,7	456,7	809,7
Чисельність, чол.	16	16	16	0
Рентабельність послуг,%	-3,59	0,87	3,31	6,9

Джерело: побудовано автором

$$ІД = ((1768,2-154,3)*0,8621+(1768,2-154,3)*0,7432))/2 / 2242,5 = 0,58$$
 грн. /грн.

Розрахуємо період окупності інвестицій, вкладених у реалізацію заходу за допомогою формули (3.3):

$$ПО = К/СГП \quad (3.3).$$

де ПО – період окупності проекту, роки;

СГП – середньорічний грошовий потік, грн.

Підставимо числові значення в формулу (3.3) і розрахуємо період окупності проекту:

$$ПО = 2242,5 / ((1768,2 - 154,3) * 0,8621 + (1768,2 - 154,3) * 0,7432) / 2 = 1,73$$
 років

Отже, оскільки $NPV > 0$, $Id > 1$ проект оцінюється як доцільний та ефективний.

Так, зокрема, при прогнозуванні зазначимо, що у 2023-2024 рр. врахована сума загальної економії коштів завдяки автоматизації.

Отже, для планування обсягу реалізації на 2023-2024 роки було використано твердження про те, що автоматизація збільшить обсяг товарообороту в рік на 18%. В результаті отримані показники коригуються на зростання витрат на обслуговування системи автоматизації в рік та розраховуються показники ефективності, які зростають з 2022 року.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та з урахуванням проведення попередніх маркетингових досліджень ринку та діяльності ресторану, в роботі запропоновано впровадження стратегії диференційованого маркетингу, що включає систему лояльності через нове програмне забезпечення для автоматизації ресторанного бізнесу. Це призведе до збільшення товарообігу до 18%. Застосування засобів автоматизації покращує продуктивність праці, інтегрується з сервісами доставки та надає зручності клієнтам у плані бронювання столиків та розсилки повідомлень. Розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів, свідчить про доцільність таких

рішень, оскільки NPV становить 829,52 тис.грн, індекс доходності 0,53, період окупності півтора року.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи бакалавра було досягнуто поставленої мети завдяки вирішенню поставлених завдань та отримані наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методичні засади проведення маркетингових досліджень ресторанного господарства, що поєднують тлумачення основних понять, їх складових, етапів, методів та основних інструментів, які при цьому застосовуються. Маркетингові дослідження передбачають розгляд трьох основних складових бізнес-середовища: макросередовища, мікросередовища та внутрішнього аналізу діяльності підприємства;

2. Розглянуто етапи процесу маркетингових досліджень в ресторанному господарстві, які мало чим відрізняються від класичного маркетингу та опираються на методи польових та кабінетних досліджень, базуються на універсальних та спеціальних методиках та містять елементи кількісного та якісного аналізу. Одним із основним методів збору інформації щодо ринкового середовища є анкетування, що спрямоване на цільову аудиторію.

3. Проаналізовано маркетингове середовище ресторанного господарства України та встановлено основні проблемні питання щодо відновлення роботи галузі на сучасному етапі. Особливу увагу варто звернути на думку бізнесу щодо найважливіших задач, які може впровадити економічний блок влади. Зокрема це стосується впровадження податкової реформи, прискорення руху товарів через митницю, посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку ДПС, посилення українських санкцій проти резидентів РФ, впровадження електронних контрактів, дерегуляція, е-бронювання персоналу від призову, впровадження пенсійної реформи, процедура ухвалення відрадження працівника за кордон, впровадження страхування іноземних інвестицій тощо.

4. Надано загальну характеристику досліджуваному об'єкту ресторанного господарства. Для написання кваліфікаційної роботи бакалавра обрано підприємство ТОВ «Ресторан Бачевських». Заклад ресторанного господарства позиціонує себе як ресторан нової галицької кухні в центрі Львова. Крім того, ресторан славиться своїми фірмовими наливками та настоянками, з яких у ньому понад сотня різних оригінальних рецептів. Заклад до 2022 року отримував чистий прибуток, який збільшувався у перші два роки, але у 2022 році підприємство отримало збитки на рівні 353 тис грн. Звідси у 2022 році ТОВ «Ресторан Бачевських» отримав збитковість діяльності на рівні 3,89% та збитковість наданих послуг 3,59%

5. Аналізуючи зовнішнє середовище, встановлено, що непрогнозованість розвитку ситуації є однією з найбільших загроз для ведення бізнесу. Закриття окремих підприємств, їх знищення позначилось в тому числі і на платоспроможності населення, адже багато хто залишився без роботи. Недоступність кредитних коштів для суб'єктів господарювання створює проблеми з поставками. Крім того демпінг та конкурентний тиск, які були актуальними в довоєнний період, зараз відійшли на другий план. При цьому на ресторанному ринку з'явився цілий ряд можливостей, пов'язаних з розвитком цифровізації бізнесу.

6. Запропоновано впровадження стратегії диференційованого маркетингу, що включає систему лояльності через нове програмне забезпечення для автоматизації ресторанного бізнесу. Це приведе до збільшення товарообігу до 18%. Застосування засобів автоматизації покращує продуктивність праці, інтегрується з сервісами доставки та надає зручності клієнтам у плані бронювання столиків та розсилки повідомлень.

7. Встановлено, що в результаті розрахунків економічної ефективності рішення про впровадження є доцільними, оскільки NPV становить 829, 52 тис грн, індекс доходності 0,53, період окупності півтора року.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню якості надання послуг, збільшить кількість відвідувачів в денний час та підвищить рівень лояльності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бурий С. А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. С. 201—205. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NzXfmLNIwOEJ:https://tourlib.net/statti_ukr/buryj.htm&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 25.01.2023).
2. В Україні запустили сервіс для оплати рахунку в ресторанах через QR-код. The-village. 2021. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/317675-v-ukrayini-zapustili-dodatok-dlya-oplatirahunku-v-restoranaх-cherez-qr-kod> (дата звернення: 25.01.2023).
3. Вереньова Д. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. 24 tv. 2022. URL: https://24tv.ua/business/restoran-niy-biznes-pid-chas-viyni-vidkritya-restoranivukrayini_n2151721 (дата звернення: 25.01.2023).
4. Виторг українських кафе та ресторанів від початку війни зріс на 25%. Speka. 2022. URL: <https://speka.-media/vitorg-restoraniv-z-pocatku-viini-zris-na-25-9g1149> (дата звернення: 25.01.2023).
5. Власенко В. Технології на закуску: чи приживеться foodtech в українських ресторанах. Mind. 2019. URL: <https://mind.ua/publications/20197881-tehnologiyi-nazakusku-chi-prizhivetsya-food-tech-v-ukrayinskihrestoranaх> (дата звернення: 25.01.2023).
6. Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська рекламна коаліція»: сайт. URL : <https://vrk.org.ua/> (дата звернення 30.05.2023).
7. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 13(1). С. 55–60.
8. Гречаник Б.В., Гуменюк В.В., Кісь С.Я. Компаративний аналіз

готельних інновацій. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6842> (дата звернення: 03.05.2023).

9. Данько Н.І., Довгаль Г.В. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : монографія / за заг. ред. А.Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. С. 234–250.

10. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2015. № 39. С. 80–85.

11. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. Економіка: реалії часу. 2015. № 6(22). С. 96–101.

12. Дишкантюк О.В., Мартієнко А.І. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf> Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2019. Вип. 9. С. 190–196. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dovgal3.htm (дата звернення: 16.05.2023).

13. Жарко В.Є., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка: „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“. 28 березня 2019 р. Тернопіль : ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja> (дата звернення: 16.07.2022).

14. Жук О. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вивченні економіки. Інформаційні технології та Інтернет у навчальному процесі та наукових дослідженнях. Академія праці, соціальних відносин і туризму. 251 с. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk_PROCEEDING-IES-2016.pdf (дата звернення:

25.01.2023).

15.Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у Horeca. Sunone. 2023. URL: [https:// sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomubiznesi-vprovadzhennya-tehnologij-u-horeca/](https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomubiznesi-vprovadzhennya-tehnologij-u-horeca/) (дата звернення: 25.01.2023).

16.Капліна Т.В., Капліна А.С. Індустрія гостинності України: тенденції розвитку. Збірник наукових праць "Проблеми і перспективи розвитку підприємництва". 2021. № 27. С. 116–127. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/index> (дата звернення: 16.05.2023).

17.Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. Європейські перспективи. 2015. № 7. С. 174–179.

18.Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 258–264. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (дата звернення: 27.04.2023).

19.Любчук О.К., Ярченко Ю.В. Менеджмент гостинності як інструментальна складова частина механізму державного управління сферою туризму. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Вип. 11. С. 98–101

20.Мазаракі А. А., Благополучна Н. П., Гайовий І. І., Григоренко О.М., Литвиненко Т. Є. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 631 с.

21.Мандзяк О.М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 651–654.

22.Маркетинг в Україні : сайт. URL : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-inua/arhive.php> (дата звернення 30.05.2023).

23.Маркетинг і реклама : сайт. URL : <https://smartpress.com.ua/tovar-2020-marketing-i-reklama> (дата звернення 30.05.2023).

24. Мартієнко А.І., Дишкантьок О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78.

25. Матвійв, М. Формування концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств // Журнал європейської економіки. - 2014. - Т. 13, № 3. - С. 304-323.

26. Пацалюк К. О. Роль виставки як засобу маркетингових комунікацій / К. О. Пацалюк. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_19

27. Полстяна Н. В. Деякі аспекти системи дистрибуції в індустрії гостинності / Н. В. Полстяна. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_20

28. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України 9015 від 07.08.2018. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508 (дата звернення: 25.05.2023).

29. Редько В.Є., Русіна А.О. Міжнародний досвід формування сталої інфраструктури готелю. Ефективна економіка. 2018. № 12. С. 96–101. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/92.pdf (дата звернення: 07.07.2022). (7)

30. Сайт компанії Expert Solution <https://expertsolution.com.ua/uk/servio-pos-modul>

31. Сайт ТОВ «Ресторан Бачевських» <https://baczewski.choiceqr.com/menu>

32. Салімон О.М., Миколайчук І.П., Расулова А.М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 195–202.

33. Стамат В.М. Маркетинг готельно-ресторанного господарства. Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання.

Видання МНАУ, Миколаїв, 2021. 161 с.

34. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022 <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>

35. Терещук Н.В. Методологічні основи розвитку сервісології в ресторанному господарстві. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2021. № 1-2 (3-4). С. 75–83. URL: <http://itsf.chdtu.edu.ua/article/view/242686> (дата звернення: 12.05.2023).

36. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. Sfii. 2020. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologiita-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes/> (дата звернення: 25.01.2023).

37. Українська асоціація маркетингу : сайт. URL : <http://www.uam.in.ua/ukr/about/> (дата звернення 30.05.2023).

38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : Видавництво “Київський національний економічний університет”, 2004. 699 с.

39. Bowen, J.T. and Sparks, B.A. (1998), “Hospitality marketing research: a content analysis and implications for future research”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 125-144.

40. Ingram, H. (1999), “Hospitality: a framework for a millennial review”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 140-147.

41. Kotler, P. (2011), “Reinventing marketing to manage the environmental imperative”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp. 132-135.

42. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата звернення 05.12.2022)

43. Morosan, C., T. Bowen, J., & Atwood, M. (2014). The evolution of marketing research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 706–726. doi:10.1108/ijchm-11-2013-0515

44. Oh, H., Kim, B. and Shin, J. (2004), “Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 425-447.

45. RetailSales: Restaurants and Other Eating Places. Archival EconomicData. 2023. URL: <https://alfred.stlouisfed.org/series?seid=MRTSSM7225USN> (дата звернення: 25.01.2023).

46. Rivera, M.A. and Upchurch, R. (2008), “The role of research in the hospitality industry: a content analysis of the *IJHM* between 2000 and 2005”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 632-640.

47. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (дата звернення 06.12.2022)

48. Tsitsipati, V., & Athanasios, C. (2014). SWOT analysis of the truffles market in Greece. *British Food Journal*, 116(12), 1976–1997. doi:10.1108/bfj-12-2012-0293

49. Yoo, M., Lee, S. and Bai, B. (2011), “Hospitality marketing research from 2000 to 2009: topics, methods, and trends”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 517-532.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерфейс сайту ТОВ «Ресторан Бачевських»

Меню Залишити відгук



Де ви будете їсти?

Меню:

НОВИНКИ

**ФІЛЕ ЛОСОСЯ В КУНЖУТІ ЗІ
СПАРЖЕЮ**

475 UAH

Пошук у меню

Опис меню