

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Розробка маркетингової стратегії закладу громадського
харчування**

Виконав:

Гавриленко Дмитро Петрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Макарова Вікторія Вікторівна
д.е.н., професор
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Галич Олександр Анатолійович
к.е.н., професор, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____

202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гавриленку Дмитру Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка маркетингової стратегії закладу громадського харчування»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Crocodile» м. Суми

керівник роботи Макарова Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Затверджена наказом по університету від
зі змінами від

«14» листопада 2023 р. №3486-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

14 березня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, фінансова звітність підприємства, відкриті дані ринку,
законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів підприємництва в сфері
громадського харчування, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних
науково - практичних конференціях з питань розробки маркетингової стратегії закладів
громадського харчування, звітність Державної служби статистики

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

проаналізувати теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства;
провести організаційно-економічну характеристику ресторану, здійснити оцінювання
маркетингової діяльності ресторану; здійснити оцінювання рівня ефективності
маркетингової діяльності ресторану; розробити маркетингову франчайзингову стратегію
закладу; сформулювати стратегічні напрями управління маркетинговими ризиками
ресторану; обґрунтувати напрями забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи.

6. Дата видачі завдання:

_____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2023 – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 березня 2025 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 березня 2025 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 березня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 березня 2025 р.	

Здобувач

Дмитро ГАВРИЛЕНКО

Керівник роботи

Вікторія МАКАРОВА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Гавриленко Д.П. Розробка маркетингової стратегії закладу громадського харчування. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2025р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку стратегічних напрямів розвитку закладу громадського харчування. В першому розділі розглянуто теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства, визначено сутність та складові маркетингової стратегії, охарактеризовано переваги та недоліки основних підходів до стратегічного розвитку підприємства, проаналізовано сучасний стан закладів громадського харчування в Україні та визначено напрями їх ефективного маркетингового розвитку. Крім того автором досліджено основні виклики, якими стикаються власники закладів громадського харчування в період воєнного стану та функціонування поблизу кордону.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного ресторану, проаналізовано його маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання маркетингової діяльності ресторану в порівнянні з конкурентами, проведено SWOT-аналіз та визначено фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії ресторану.

В третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності ресторану. Розроблено та економічно обґрунтовано франчайзингову маркетингову стратегію, що стане фундаментом для подальшого формування мережі ресторанів під ТМ «Crocodile». На основі проведеного аналізу розроблено карту ризиків для ресторану за рівнем впливу та ймовірності виникнення, що дозволить ресторану ефективно здійснювати маркетингове управління стратегічними ризиками. Визначено напрями забезпечення стійкості ресторанного бізнесу в умовах війни та обґрунтовано комплекс антикризових заходів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, франчайзинг, ресторан, конкурентні переваги, малий бізнес, маркетингові ризики, антикризові заходи.

SUMMARY

Gavrylenko D.P. Development of a marketing strategy for a catering establishment. Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2025. Manuscript.

The qualification work is devoted to the search for strategic directions for the development of a catering establishment. The first section considers the theoretical principles of the enterprise's marketing strategy, defines the essence and components of the marketing strategy, characterizes the advantages and disadvantages of the main approaches to the strategic development of the enterprise, analyzes the current state of catering establishments in Ukraine and identifies directions for their effective marketing development. In addition, the author examines the main challenges faced by owners of catering establishments during martial law and operation near the border.

The second section presents the organizational and economic characteristics of the studied restaurant, analyzes its marketing activities. In addition, an assessment of the restaurant's marketing activities in comparison with competitors was carried out, a SWOT analysis was conducted and factors influencing the formation of the restaurant's marketing strategy were identified.

The third section substantiates the strategic directions for improving the restaurant's marketing activities. A franchise marketing strategy has been developed and economically justified, which will become the foundation for the further formation of a restaurant network under the TM "Crocodile". Based on the analysis, a risk map for the restaurant has been developed by the level of impact and probability of occurrence, which will allow the restaurant to effectively carry out marketing management of strategic risks. The directions for ensuring the sustainability of the restaurant business in war conditions have been determined and a set of anti-crisis measures has been outlined.

Keywords: marketing strategy, franchising, restaurant, competitive advantages, small business, marketing risks, anti-crisis measures.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1 Теоретичні засади формування маркетингової стратегії	9
Розділ 2 Маркетингове дослідження діяльності ресторану «Crocodile»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану	21
2.2 Маркетинговий аналіз діяльності ресторану	26
2.3 Оцінювання ефективності маркетингової діяльності ресторану	40
Розділ 3 Стратегічні напрями маркетингової діяльності ресторану	44
3.1 Формування та економічне обґрунтування маркетингової франчайзингової стратегії	44
3.2 Маркетингове управління стратегічними ризиками	63
3.3 Напрями забезпечення стійкості ресторанного бізнесу в умовах кризи	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Поточна тенденція світової економіки свідчить про подальше використання франчайзингу як ефективної форми організації бізнесу, що зменшує ризики у малих і середніх підприємствах. Крім того, франчайзингові відносини сприяють швидкому поширенню сучасних технологій як у виробництві, так і у сфері послуг. Це підвищує мотивацію на нижчому рівні управління. Останні два десятиліття характеризуються особливо активним зростанням франчайзингових систем у всьому світі, що свідчить про ефективність цієї бізнес-моделі.

Франчайзинг є відносно новою формою бізнесу в Україні. Успіх у ресторанному бізнесі визначається поєднанням ефективного управління, впізнаваного бренду, налагоджених бізнес-процесів та маркетингової стратегії, що дозволяє залучати клієнтів і забезпечувати стабільний прибуток. В умовах високої конкуренції франчайзингові мережі дають змогу швидко виходити на ринок, використовуючи вже напрацьовану репутацію і маркетингову підтримку франчайзера.

Відповідно до поточної ситуації в Україні після російського вторгнення у 2022 році, франчайзинг може слугувати інструментом адаптації бізнесу до нових умов. Він відкриває можливості для підприємств масштабувати діяльність, зберігаючи єдину маркетингову концепцію, впізнаваність бренду та стандарти обслуговування.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії закладів громадського харчування.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення особливостей формування маркетингової стратегії закладів громадського харчування;

- здійснення організаційно-економічної характеристики ресторану;
- маркетинговий аналіз результатів діяльності ресторану;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності ресторану;
- формування та економічне обґрунтування франчайзингової маркетингової стратегії ресторану;
- визначення шляхів удосконалення маркетингового управління стратегічними ризиками ресторану;
- обґрунтування напрямів забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової стратегії закладу громадського харчування.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань розробки маркетингової стратегії закладу громадського харчування.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін ресторану, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; внутрішні дані ресторану за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні пропозицій досліджуваному ресторану щодо розроблення маркетингової стратегії. Зокрема,

запропонована франчайзингова маркетингова стратегія, карта маркетингових ризиків та комплекс заходів щодо забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи. Це дозволить бізнесу збільшити прибуток, покращити конкурентні позиції та стати більш стійкими на ринку.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми формування ефективної маркетингової стратегії для закладу громадського харчування. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- розроблена франчайзингова маркетингова стратегія ресторану;
- запропоновано карту маркетингових ризиків;
- обґрунтовано комплекс заходів щодо забезпечення стійкості бізнесу в умовах військової кризи.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

II Міжнародній науковій конференції «Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики» (10 січня 2024 р., м. Кривий Ріг, Україна);

V Міжнародній науково-практичній конференції «New information technologies of business management: problems and prospects for development» (3-5 лютого 2025р, м. Мюнхен, Німеччина) та увійшли у збірник доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст розміщений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Маркетингова стратегія є важливим інструментом розвитку підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки. Вона визначає напрями діяльності компанії, допомагає досягти стратегічних цілей і забезпечує ефективне використання ресурсів. Важливість розробки маркетингової стратегії зростає у зв'язку з посиленням глобалізації, технологічними змінами та швидкими трансформаціями ринкового середовища.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план дій компанії, спрямований на досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Вона визначає способи позиціонування бренду, вибір цільових ринків, використання маркетингових інструментів і механізмів впливу на споживачів [4, С. 82].

Основними характеристиками маркетингової стратегії є:

- орієнтація на ринок і потреби споживачів;
- довгостроковий характер;
- гнучкість і адаптивність;
- використання маркетингових досліджень для прийняття рішень;
- інтеграція з загальною стратегією компанії.

Формування маркетингової стратегії здійснюється на основі різних підходів, основні з яких наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до формування маркетингової стратегії

Назва підходу	Характеристика
Класичний підхід	передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення місії та цілей компанії, розробку стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанту
Ринково-орієнтований підхід	акцентує увагу на вивченні споживчих потреб і побудові стратегії відповідно до запитів ринку
Інноваційний підхід	базується на впровадженні нових технологій та нестандартних рішень
Цифровий підхід	враховує використання цифрових технологій і диджитал-інструментів у маркетинговій діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [5, С. 90].

Процес формування маркетингової стратегії включає кілька ключових етапів, які зазначено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи формування маркетингової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Маркетингові стратегії класифікуються за різними критеріями. За рівнем охоплення ринку: масовий маркетинг, диференційований маркетинг, нішевий маркетинг. За конкурентними перевагами: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування. За життєвим циклом продукту: стратегія впровадження, стратегія зростання, стратегія зрілості, стратегія спаду. За інноваційністю: традиційні та інноваційні стратегії [7].

Для ефективного впровадження маркетингової стратегії використовуються відповідні інструменти. Маркетингові дослідження проводяться задля аналізу споживчої поведінки, конкурентного аналізу, прогнозування трендів. Маркетинговий мікс (4P/7P) передбачає визначення складових як продукт, ціна, місце, просування, персонал, процеси, фізичні докази. Цифрові технології передбачають використання SEO, контент-маркетингу, SMM, PPC, email-маркетингу тощо. Також ефективним є інструмент CRM-системи, що

використовується для управління взаємовідносинами з клієнтами. А Big Data і аналітика доцільно застосувати для прийняття стратегічних рішень.

Сучасні компанії стикаються з викликами та перспективами у формуванні маркетингових стратегій, основні з яких зазначено на рис. 1.2.

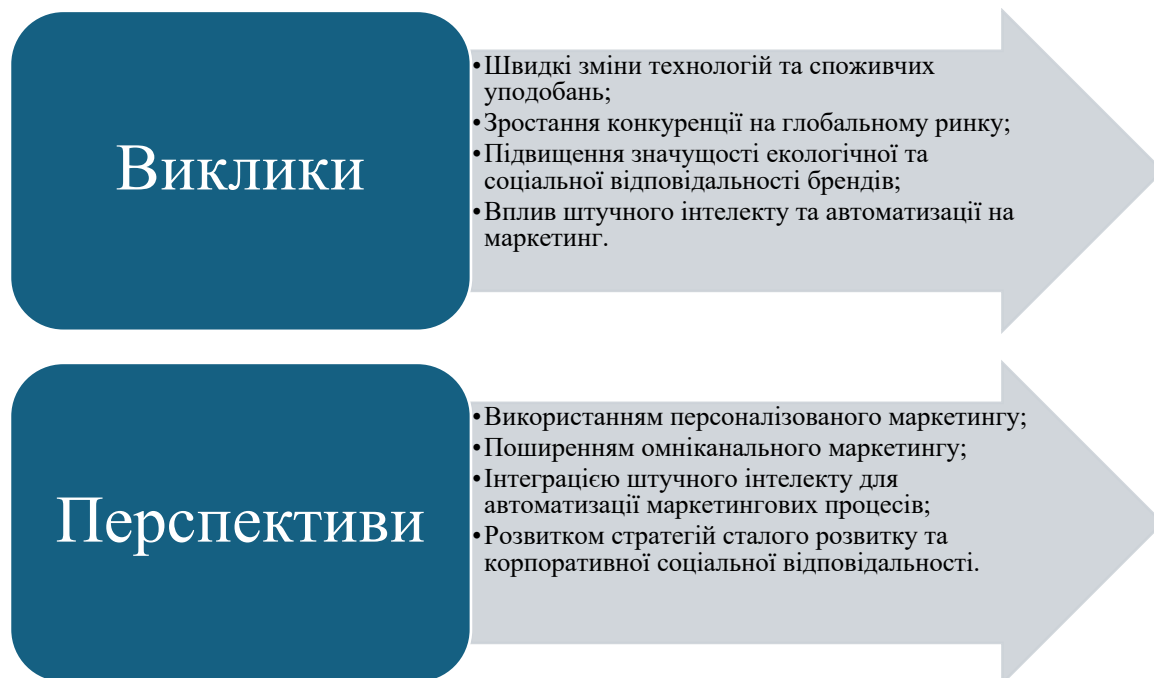


Рисунок 1.2 – Виклики та перспективи формування маркетингової стратегії сучасними підприємствами

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Формування маркетингової стратегії – це багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу ринкового середовища. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компанії досягти конкурентних переваг, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток. У сучасних умовах успіх маркетингової стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до змін, використовувати цифрові технології та орієнтуватися на потреби споживачів.

Франчайзинг є одним із способів розширення бізнесу, який передбачає передачу франчайзером (власником бренду) прав на використання своєї бізнес-моделі франчайзі (партнеру) [19, С. 64-65]. Це стратегічний підхід, який дозволяє компанії швидко розширюватися, використовуючи ресурси партнерів. Для

успішного розвитку франчайзингової мережі необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка охоплює:

- розробка глобальних та локальних маркетингових кампаній для залучення клієнтів у франчайзингові точки.
- визначення споживчого сегмента, на який орієнтована франшиза.
- стандартизація продукту, ціноутворення, каналів дистрибуції та комунікаційної політики.

Франчайзер зазвичай розробляє єдину маркетингову стратегію, яку франчайзі мають адаптувати до місцевого ринку. Це включає використання корпоративних рекламних кампаній, дотримання єдиних стандартів просування та локальні маркетингові ініціативи для залучення споживачів у певному регіоні. Варто зазначити, що викликами маркетингової стратегії у франчайзингу є узгодження глобальної та локальної маркетингової стратегії, контроль за дотриманням стандартів бренду франчайзі та адаптація до локальних ринкових умов без втрати цінностей бренду [21, С. 113]. Таким чином, франчайзинг є маркетинговою стратегією масштабування бізнесу, яка вимагає детального планування, стандартизації маркетингових процесів та ефективного управління брендом.

Франчайзинг як модель бізнесу є не лише ефективним методом масштабування підприємства, але й потужним маркетинговим інструментом. Суть франчайзингу полягає у створенні партнерських відносин між франчайзером (компанією-власником бренду) та франчайзі (підприємцем або компанією, яка отримує право на використання бренду та бізнес-моделі). Франчайзинг забезпечує швидкий розвиток бізнесу з меншими інвестиційними ризиками [4, С. 82].

З точки зору маркетингу, франчайзинг дозволяє досягати низки важливих цілей:

1. Розширення впізнаваності бренду: кожна нова франчайзингова точка під відомим брендом підсилює позиції компанії на ринку.

2. Використання стандартизованих маркетингових інструментів: франчайзер надає франчайзі готові маркетингові стратегії, рекламні матеріали, методичні вказівки, що мінімізує ризики неефективних рішень.
3. Спільні маркетингові кампанії: франчайзер зазвичай організовує масштабні рекламні акції, в яких беруть участь всі франчайзингові точки, що дозволяє зменшувати витрати на просування і підвищувати ефективність маркетингу.
4. Залучення нових клієнтів через єдиний маркетинговий канал: у межах франчайзингової системи можна використовувати спільні веб-сайти, соціальні мережі, програми лояльності, що підсилює маркетингову віддачу.

Таким чином, франчайзинг виступає не лише як бізнес-модель, але і як дієвий маркетинговий інструмент, що дозволяє оптимізувати витрати на просування, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Франчайзинг у ресторанному бізнесі має низку переваг та недоліків, які необхідно враховувати під час розробки маркетингової стратегії. Завдяки ефективній франчайзинговій моделі можна швидко розширити мережу ресторанів, використовуючи перевірену бізнес-модель та впізнаваний бренд. З іншого боку, існують ризики, пов'язані з контролем якості обслуговування, збереженням іміджу бренду та дотриманням маркетингових стандартів (рис. 1.3).

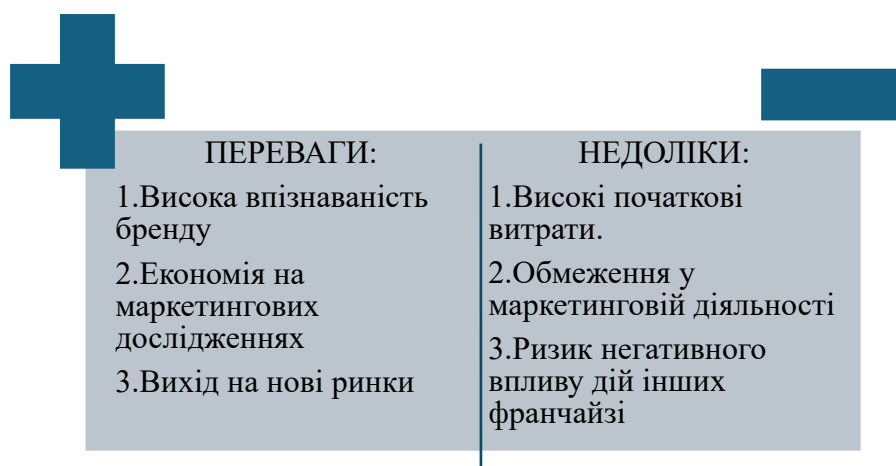


Рисунок 1.3 – Переваги та недоліки франчайзингової моделі

Джерело: сформовано автором на основі [24, С. 40]

Таким чином, для успішного розвитку ресторанного бізнесу за франчайзинговою моделлю необхідно враховувати як переваги, так і недоліки цієї моделі, розробляючи маркетингову стратегію, яка дозволить мінімізувати ризики і максимально використати наявні можливості.

Маркетингові стратегії у франчайзингових мережах ресторанного бізнесу мають певну специфіку, обумовлену необхідністю збереження єдиного іміджу бренду та одночасною адаптацією до місцевих ринкових умов. Франчайзер зазвичай розробляє загальну маркетингову стратегію, а франчайзі відповідно до неї реалізує локальні маркетингові заходи. Розвиток франчайзингу в Україні стримується не лише браком інформації про нього та рекламою цього методу впровадження нових технологій, а й, недосконалою правовою базою [21, С. 110].

Елементи маркетингової стратегії у франчайзингових мережах включають наступні складові (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Структура маркетингової стратегії у франчайзингових мережах

Елемент стратегії	Характеристика
Центральне управління маркетингом	франчайзер забезпечує підтримку у створенні рекламних кампаній, розробці POS-матеріалів, організації PR-активностей.
Стандартизація маркетингових комунікацій	всі рекламні та промоційні матеріали повинні відповідати єдиним стандартам бренду, що забезпечує впізнаваність торгової марки
Використання програм лояльності	франчайзер розробляє єдині програми лояльності, які діють у всіх ресторанах мережі. Це може бути накопичувальна система бонусів, знижки для постійних клієнтів або спеціальні пропозиції на свята
Локальні маркетингові ініціативи	франчайзі можуть адаптувати загальні маркетингові стратегії до особливостей місцевого ринку. Наприклад, організовувати локальні акції, брати участь у міських заходах, співпрацювати з місцевими блогерами

Джерело: сформовано автором на основі [15, С. 216]

Франчайзинг є важливим інструментом розвитку ресторанного бізнесу в Україні, дозволяючи підприємцям швидко масштабувати свій бізнес та знижувати ризики, пов'язані з відкриттям нових закладів. Багато українських ресторанів успішно використовують цю модель для розширення своєї присутності на ринку.

Одним із яскравих прикладів успішного франчайзингу в ресторанному бізнесі є мережа «Реберня», що входить до Холдингу емоцій «FEST». Цей бренд

поєднує традиційну українську кухню з сучасними підходами до обслуговування клієнтів. У вересні 2024 року «Реберня» увійшла до ТОП-10 франшиз в Україні за версією Franchise Capital, що свідчить про її успішність та популярність серед підприємців [1].

Ще один приклад – мережа «Чорноморка», яка спеціалізується на стравах із риби та морепродуктів, пропонуючи гостям свіжі продукти та автентичні рецепти. У 2024 році ця мережа також потрапила до рейтингу ТОП-10 франшиз в Україні, що підкреслює її привабливість для потенційних франчайзі [1].

Франшиза «Білий Налив» є провідним сидровим баром в Україні з понад 30 успішними закладами. Мережа «Білий Налив» відома своєю простотою концепції та швидкістю обслуговування, що робить її привабливою для інвесторів.

«М'ясторія» – це мережа магазинів-ресторанів у форматі Steak&Grill, де клієнти можуть придбати мрамурові стейки, відбірне м'ясо та страви з нього. Ця компанія не лише розвиває культуру споживання стейків в Україні, але й пропонує франчайзі чітко відпрацьовану бізнес-модель, яка знижує ризики та підвищує ефективність ведення бізнесу [17].

Франшиза «Piccolino Trattoria» є прикладом успішної реалізації концепції італійського ресторану в Україні. Ця мережа пропонує підприємцям можливість приєднатися до успішного бренду з постійною підтримкою, доступом до перевіреної бізнес-моделі та можливістю працювати під впізнаваним брендом [17].

Таким чином, досвід українських підприємств у сфері франчайзингу в ресторанному бізнесі демонструє ефективність цієї моделі для розширення бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Успішні франчайзингові мережі забезпечують своїм партнерам підтримку, навчання та доступ до відпрацьованих бізнес-моделей, що значно знижує ризики та сприяє стабільному розвитку.

Маркетингові інновації відіграють важливу роль у розвитку франчайзингових мереж ресторанного бізнесу, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню лояльності клієнтів та оптимізації бізнес-

процесів. Сучасний ресторанний бізнес вимагає адаптації до динамічних змін ринку, використання новітніх технологій та творчого підходу до маркетингових активностей. Приклади успішного впровадження маркетингових інновацій у ресторанному бізнесі України [4, С. 82]:

1) Мережа ресторанів «Urban Space 100» в Івано-Франківську створила унікальну бізнес-модель, за якою 80% прибутку спрямовується на фінансування соціальних проектів у місті, що значно підвищує лояльність клієнтів.

2) Ресторан «Дика Качка» активно застосовує digital-маркетинг, використовуючи соціальні мережі для просування своїх продуктів, організовуючи онлайн-заходи та майстер-класи з української кухні.

Таким чином, маркетингові інновації дозволяють ресторанним франчайзинговим мережам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й формувати позитивний імідж бренду, залучати нових клієнтів та підвищувати рівень задоволеності постійних гостей.

У період 2021–2023 років заклади громадського харчування в Україні зазнали значних змін, обумовлених пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням росії. Ці події вплинули на кількість закладів, їхні доходи, відвідуваність та середній чек. На початку 2020 року в Україні функціонувало близько 18,6 тисячі закладів громадського харчування (рис. 1.4).

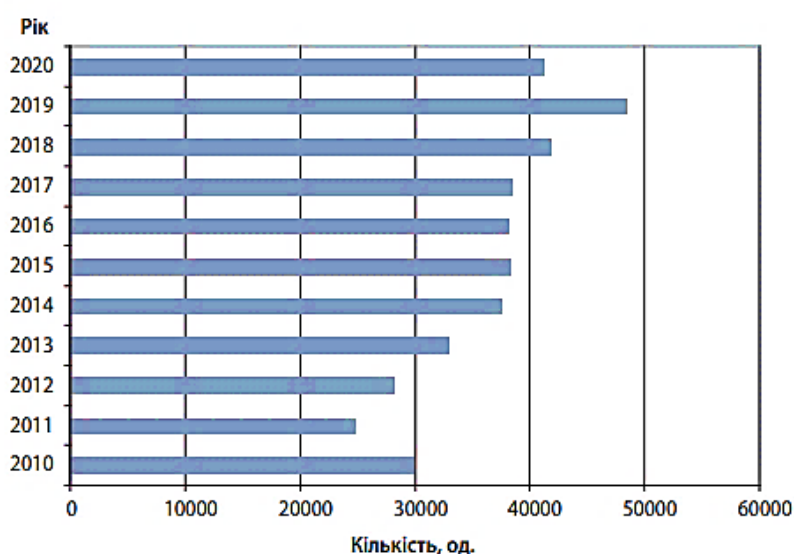


Рисунок 1.4 - Динаміка закладів ресторанного господарства України за період 2010–2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [11, С. 141]

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році закрилося близько 7000 закладів харчування, найбільше у Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях, де падіння обсягів ринку перевищило 50%.

ДИНАМІКА РИНКУ В 2022-2023 РР.

ВИРУЧКА ЗАКЛАДІВ НОРЕСА ЗА ТИПОМ У 2022-2023 РР., МЛРД ГРН



Рисунок 1.5 - Динаміка ринку в 2022-2023рр.

Джерело: [1]

Станом на квітень 2024 року кількість кав'ярень в Україні зросла на 35% порівняно з груднем 2021 року, тоді як кількість ресторанів зменшилася на 17%, закладів, які працюють тільки на доставку, на 17%, пабів на 16%, кафе на 13%. (рис. 1.6)

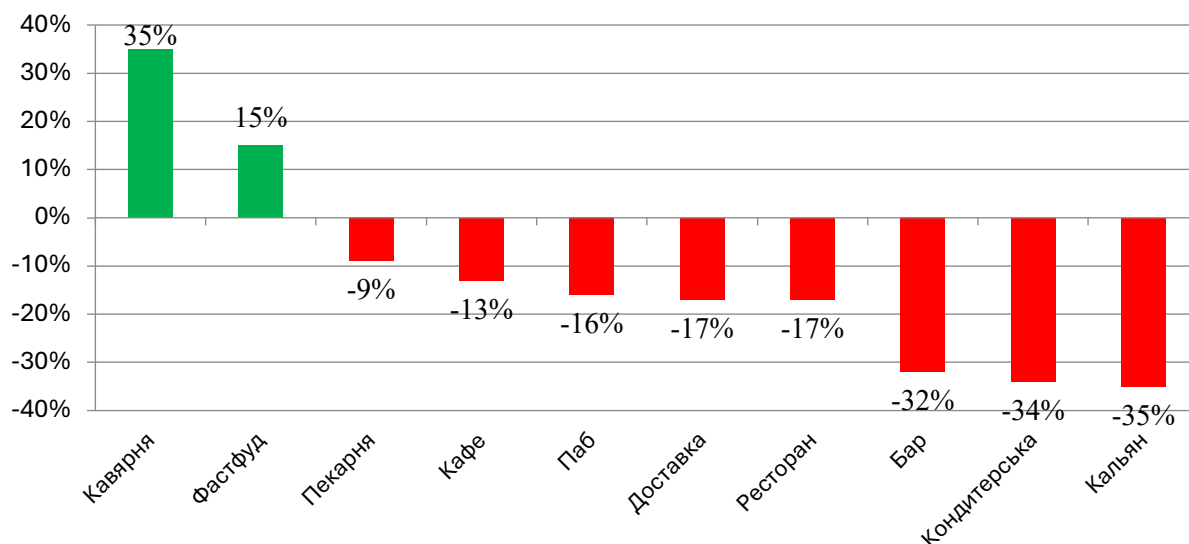


Рисунок 1.6 - Динаміка кількості закладів в 2024 році у % до 2021р.

Джерело: [10]

У 2023 році чистий дохід закладів харчування сягнув 31,6 млрд грн, що на 121% більше від 2022 року (17,3 млрд грн) та на 26% більше від 2021 року (25 млрд грн) (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Чистий дохід закладів ресторанного господарства в 2022-2023рр в розрізі областей України

Джерело: [17]

У другому півріччі 2023 року виручка закладів громадського харчування зросла на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 року. У 2023 році найбільший чистий дохід отримали заклади харчування міста Києва – понад 23 млрд грн або 72% від загального доходу у сфері громадського харчування. Дніпропетровська область отримала 1,6 млрд грн (5%), Львівська область – 1,4 млрд грн (4,4%).

Топ ресторанів з найбільшим доходом у 2023 році зазначено на рис. 1.8

№	Назва суб'єкту	Бренд	КВЕД	Регіон	Кількість працівників	Чистий дохід, 2023 р., млн грн	Приріст чистого доходу 2023 р. до 2022 р., %
1	ПІІ "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД"		56.10	м. Київ	9614	12 947,0	297
2	ТОВ "ТЕСТІ ФУД"		56.10	Дніпропетровська область	763	1 035,1	19
3	ТОВ "ОПЕРКОМ"		56.10	м. Київ	2010	950,9	0
4	ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА"		56.10	м. Київ	717	826,0	25
5	ТОВ "ДТС-ХАРКІВ"		56.10	Харківська область	439	619,2	78
6	ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"		56.10	м. Київ	384	369,1	1
7	ТОВ "СУШИЯ"		56.10	м. Київ	391	322,4	54
8	ТОВ "САЛАТЕЙРА"		56.10	м. Київ	254	287,7	68
9	ТОВ "ВОГ КАФЕ"		56.10	Волинська область	114	173,5	106
10	ТОВ "РАЙЗН"		56.10	м. Київ	25	137,8	310%

KFC сума чистого доходу компаній-франчайзі бренду KFC **2480,3 млн**

Рисунок 1.8 – ТОП -10 закладів ресторанного господарства за обсягом доходу в 2023р.

Джерело: [17]

У другому півріччі 2023 року відвідуваність закладів громадського харчування зросла на 10% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, а середній чек збільшився на 18% (рис. 1.9).

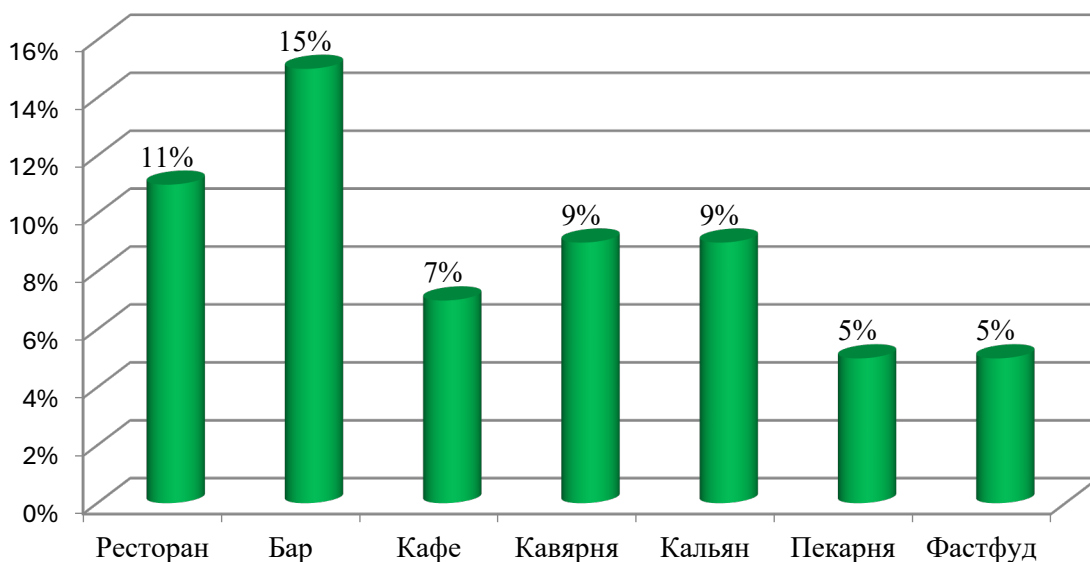


Рисунок 1.9 – Відвідуваність закладів ресторанного господарства в 2023р.

Джерело: [3]

Кав'ярні відвідували на 9% більше, ніж у 2022 році, середній чек зріс на 20% (з 82 до 98 гривень), а виручка – на 31% у 2023 році (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Середній чек закладів ресторанного господарства в 2023р.

Джерело: [3]

Загалом, попри виклики, заклади громадського харчування в Україні демонструють адаптацію та відновлення, зокрема через зміну форматів роботи та адаптацію до нових умов. Маркетингові стратегії надають можливість закладам громадського харчування привертати увагу нових клієнтів та утримувати

існуючих, використовуючи рекламу, просування через соціальні мережі та інші методи. Саме за допомогою маркетингу формується і утримується бренд закладу. Сильний бренд створює позитивний імідж, який може привертати більше клієнтів та забезпечувати відмінність від конкурентів.

Маркетингова стратегія допомагає закладам визначити свою цільову аудиторію та створити пропозицію, яка відповідає потребам цієї аудиторії. Це може включати в себе розробку спеціалізованого меню чи акцій для конкретних груп клієнтів. Крім того, використовуючи маркетингову стратегію заклади ресторанного бізнесу можуть раціонально використовувати ресурси, включаючи рекламні бюджети.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «CROCODILE»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

Ресторан «Crocodile» (далі ресторан) розпочав свою діяльність у 2018 році в місті Суми. Він швидко здобув популярність завдяки унікальному поєднанню традиційної української кухні та сучасних гастрономічних трендів. Заклад позиціонує себе як сімейний ресторан, де кожен відвідувач може знайти страву до смаку. Середній чек становить від 150 до 200 грн, що робить ресторан доступним для широкого кола споживачів.

Юридична адреса ресторану «Crocodile»: Суми, вул. Кустовська, 16

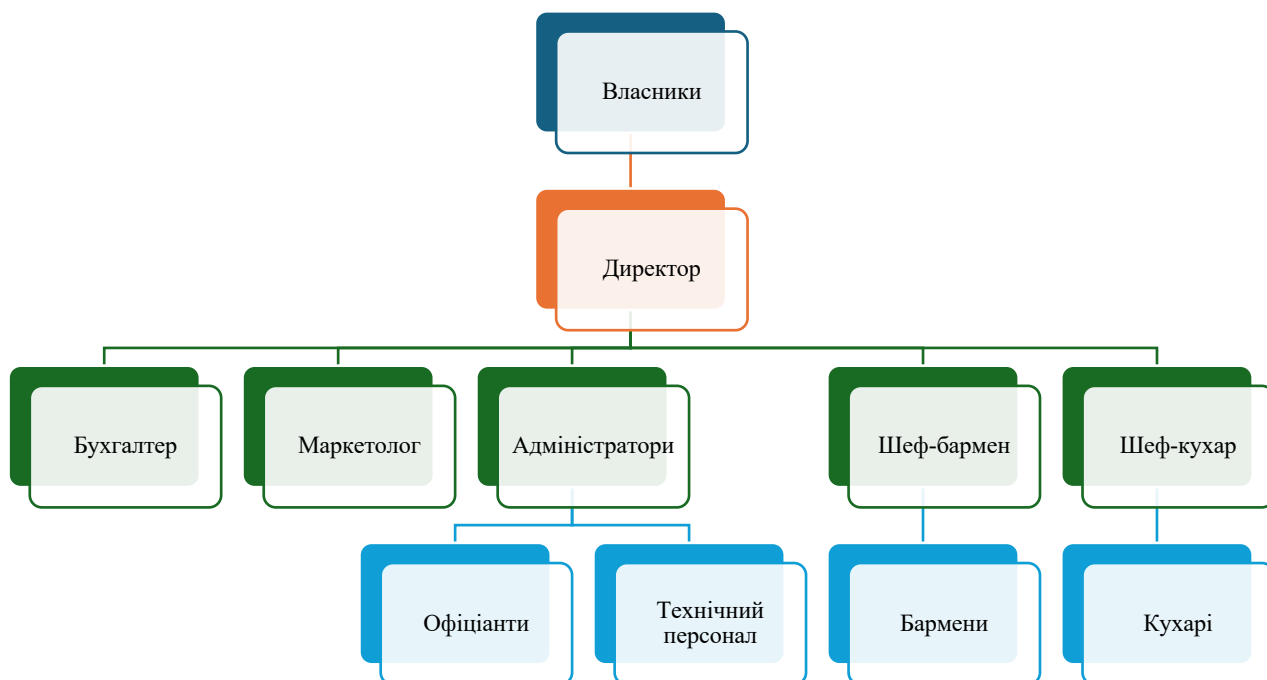


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ресторану

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації ресторану

Мета ресторану «Крокодил» розподіляється на зовнішні та внутрішні цілі (рис. 2.2).

Інтер'єр ресторану виконано у сучасному стилі з використанням графічних і геометричних технік. На вході відвідувачів зустрічає об'ємна інсталяція у вигляді крокодила, а барна стійка прикрашена художнім розписом у стилі «англійського гумору». Місія ресторану полягає у задоволенні потреб клієнтів у смачній та здоровій їжі, а також у звільненні часу клієнта для його особистих справ завдяки послугі доставки здорового харчування.

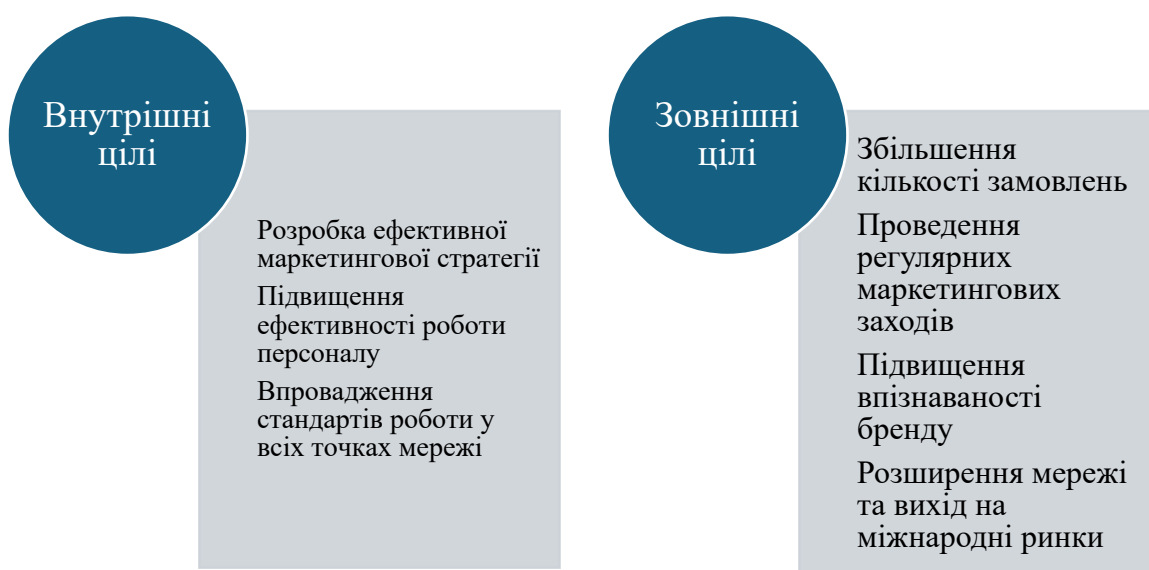


Рисунок 2.2 – Цілі ресторану

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації ресторану

Дохід від реалізації продукції ресторану формується за рахунок:

- 1) Продажу страв та напоїв – основне джерело доходу, що включає реалізацію страв власного виробництва, гарячих і холодних напоїв, десертів та інших позицій з меню.
- 2) Продажу додаткових послуг – організація банкетів, кейтеринг, доставка їжі, виїзне обслуговування заходів.
- 3) Допоміжних продажів – реалізація товарів, які не є продукцією власного виробництва (наприклад, фасовані продукти, алкоголь тощо).

4) Партнерських програм і співпраці – отримання доходу від співпраці з іншими компаніями (наприклад, реклама, промоакції, співпраця з постачальниками).

5) Онлайн-продажів і маркетплейсів – замовлення через власний сайт або сторонні сервіси доставки їжі.

Фінальний дохід розраховується як загальна виручка за вирахуванням собівартості продукції та операційних витрат. Динаміка доходу ресторану за 2021-2023 роки наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції ресторану

Назва видів продукції	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за три роки	
	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %
Кухня	319,94	68	484,10	62	589,54	61,5	464,53	63,83
Бар	150,56	32	296,70	38	369,06	38,5	272,11	36,17
Разом	470,5	100	780,8	100	958,6	100	736,63	*

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації ресторану

Виручка від реалізації продукції ресторану за три роки збільшилась на 488,1 тис. грн. або на 203,7%. Це відбулось за рахунок кухні на 269,6 тис. грн. та бару на 218,5 тис. грн. Це підтверджує попит на страви та напої ресторану та довіру споживачів. Щодо структури доходів, то найбільшу частку доходу приносять страви кухні 63,83%.

Витрати на оплату праці в ресторані складаються з таких основних компонентів як основна заробітна плата, додаткова та інші витрати на персонал. Основна заробітна плата переважає оклад адміністративного персоналу (директор, маркетолог, адміністратор, бухгалтер), почасова ставка для кухарів, офіціантів, барменів, касирів. Додаткова заробітна плата включає надбавки та доплати (за нічні зміни, понаднормову працю), премії (за відмінну роботу, виконання плану продажів, позитивні відгуки клієнтів) та винагороди за стаж або

професійну майстерність. Інші витрати на персонал включають витрати на медичні огляди (для кухарів, офіціантів), уніформа та спецодяг, періодичні навчання персоналу, тренінги, а також харчування персоналу. Ці витрати є частиною загальної собівартості продукції та операційних витрат ресторану. Динаміка витрат на оплату праці ресторану представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Персонал та фонд оплати праці ресторану

Показники	2021	2022	2023	Відхилення
Чисельність персоналу, осіб, в т.ч.	20	16	22	2
Менеджер	1	1	1	-
Су-шеф	1	1	1	-
Шеф-кухар гарячого цеху	2	1	2	-
Кухар холодного цеху	2	2	2	-
Кухар	2	2	2	-
Посудомийка	1	1	1	-
Адміністратор	2	2	2	-
Офіціант	6	3	7	1
Прибиральник	1	1	1	-
Старший бармен	1	1	1	-
Бармен	1	1	2	1
Фонд оплати праці, тис. грн.	135,5	124,7	158,9	23,4

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації ресторану

Згідно табл. 2.2. витрати на оплату праці в 2023р. склали 158,9 тис. грн., що на 23,4 тис. грн.. більше 2021 року. При цьому відбулось зростання чисельності персоналу на 2 особи. Дана зміна є позитивною, оскільки за цей період відбулось значне збільшення чистого доходу ресторану. Динаміка зазначених показників наведена на рис. 2.3.

Прибуток ресторану формується різницею доходів та витрат (виручкою від продажу) та витратами, які пов'язані з веденням бізнесу. Прибуток ресторану залежить від багатьох факторів, які впливають на його доходи та витрати. Основні чинники можна розділити на внутрішні (ті, що контролює ресторан) та зовнішні (ті, що залежать від ринку та економічної ситуації).

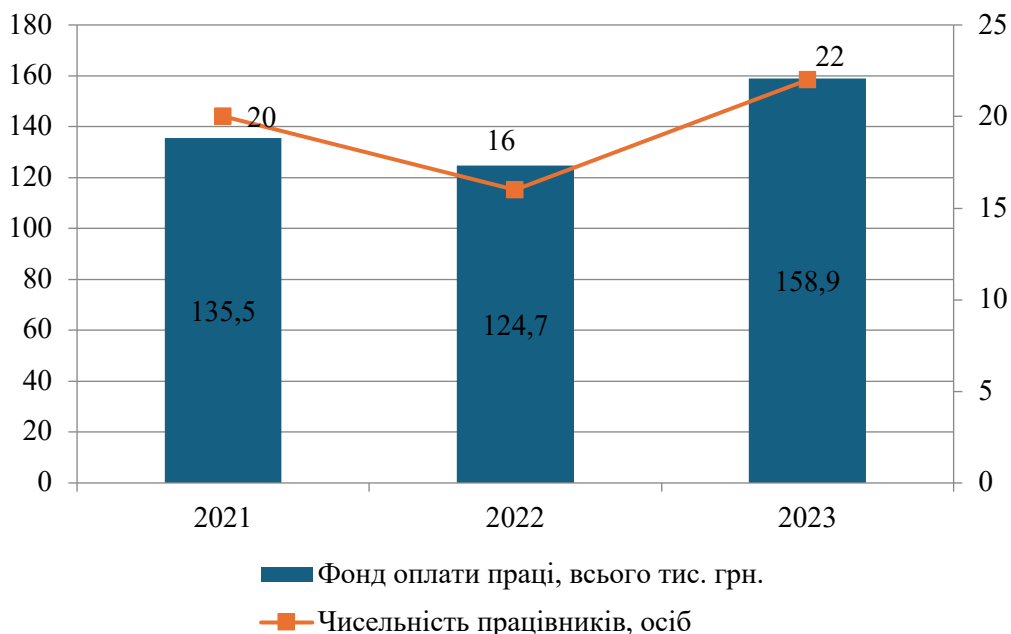


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці та чисельності робітників за 2021-23рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних табл.2.2

Розглянемо основні показники діяльності ресторану в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності ресторану

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Товарна продукція, тис. грн.	470,5	780,8	958,6	488,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	299,0	421,4	303,5	4,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-393,4	-6,5	52,3	445,7
Рівень сукупної рентабельності (збитковості), %	-131,57	-1,54	17,23	148,80

Джерело: сформовано автором за Ф.2

Констатуємо, що рівень рентабельності діяльності ресторану за 2021-2023рр. значно покращився і складає 17,23%. Варто відмітити, що попередні 2021-2022 роки ресторан взагалі був збитковим. При цьому собівартість продукції зросла на 4,5 тис. грн. а обсяг товарної продукції на 488,1 тис. грн.

Динаміка показників ефективності діяльності ресторану представлено на рис. 2.4.

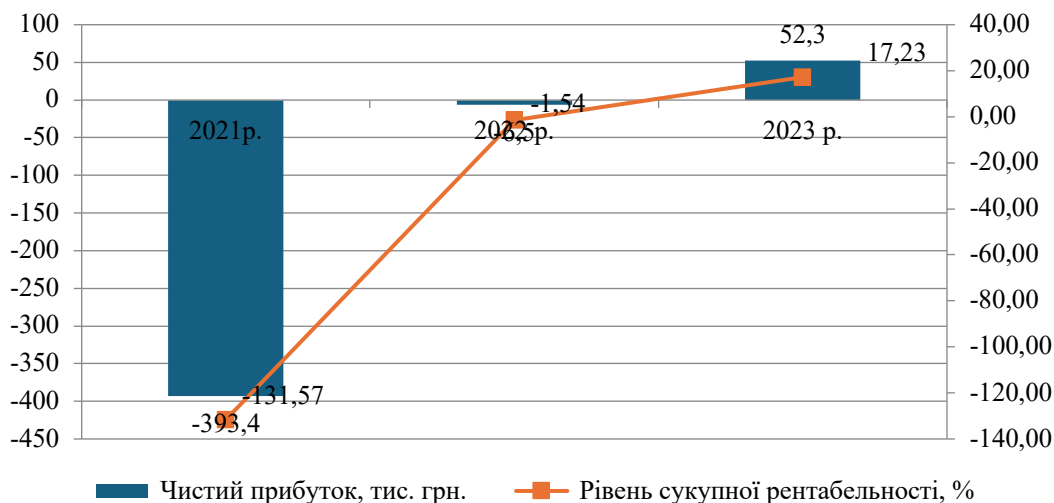


Рисунок 2.4— Зміна основних показників ефективності діяльності ресторану

Джерело: сформовано автором на основі табл.2.3

Щоб підвищити прибуток ресторану, потрібно зосередитися на контролі витрат, грамотному ціноутворенні, якісному сервісі, ефективному маркетингу та адаптації до ринкових умов.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ресторану

Ресторанний бізнес завжди вимагав ретельного підходу до маркетингової діяльності, адже конкуренція у цій сфері є доволі високою. Проте, якщо заклад функціонує в прифронтовому місті, такому як Суми, маркетинг набуває особливого значення, оскільки вплив зовнішніх факторів значно посилюється. Зміни у поведінці споживачів, економічна нестабільність та питання безпеки створюють нові виклики, але водночас відкривають можливості для адаптації та розвитку.

Один із ключових аспектів маркетингової діяльності ресторану в прифронтовому місті — врахування безпекових ризиків. Споживачі стають обережнішими, а попит на заклади громадського харчування може знижуватися через ризики обстрілів чи інших загроз. Тому ресторани мають адаптувати свою діяльність, пропонуючи, наприклад, розширені послуги доставки їжі, створення

безпечних укриттів або оптимізацію роботи в години найбільшої активності клієнтів.

Жителі прифронтових міст змінюють свої звички споживання: вони надають перевагу швидкому обслуговуванню, доступним цінам і гнучким умовам. Це означає, що ресторани мають розробляти спеціальні пропозиції, акційні знижки та адаптувати меню під змінений попит. Також зростає важливість комунікації із клієнтами через соціальні мережі, де можна швидко реагувати на запити та пропонувати актуальні послуги.

Війна значно впливає на економічну ситуацію, що відображається на купівельній спроможності населення. Висока інфляція та подорожчання продуктів змушують ресторани переглядати стратегії ціноутворення. Оптимальним варіантом стає баланс між якістю страв і доступністю цін. Також варто розглядати співпрацю з місцевими постачальниками, щоб мінімізувати витрати на логістику та підтримувати економіку регіону [4, С. 82].

Маркетинг у прифронтовому місті має включати елементи соціальної відповідальності. Підтримка військових, благодійні акції для внутрішньо переміщених осіб або участь у волонтерських проєктах підвищують лояльність клієнтів і сприяють формуванню позитивного іміджу ресторану. Споживачі охоче підтримують бізнеси, які беруть участь у допомозі громаді.

Оскільки традиційні рекламні інструменти можуть бути менш ефективними у воєнний час, ресторани активно використовують цифровий маркетинг. Соціальні мережі, месенджери та мобільні додатки стають основними каналами взаємодії з клієнтами. Розвиток онлайн-замовлень, просування через таргетовану рекламу та створення лояльних програм допомагають утримувати аудиторію навіть у складних умовах [14].

Маркетинг ресторанного бізнесу в прифронтовому місті Суми, потребує особливого підходу, враховуючи змінені обставини. Гнучкість, соціальна відповідальність, адаптація до нових економічних реалій та використання сучасних технологій є ключовими факторами виживання та успіху. Попри всі

виклики, ресторани можуть не лише зберегти свою діяльність, а й зробити вагомий внесок у підтримку громади та економіки регіону.

Маркетинговий комплекс 4P (Product, Price, Place, Promotion), розроблений Філіпом Котлером, є основою для створення ефективної маркетингової стратегії [19]. У випадку ресторану під ТМ «Крокодил» ця концепція допоможе сформувати комплексний підхід до просування бренду на ринку.



Рисунок 2.5 – Маркетинговий комплекс ресторану в 2023 році

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією ресторану

Ресторан «Крокодил» пропонує широкий асортимент страв європейської кухні з акцентом на здорове харчування. Меню включає традиційні українські страви, такі як борщ і паштет, а також ексклюзивні позиції, як-от фірмове блюдо «фарш у формі яблука». Особлива увага приділяється фітнес-меню, яке доступне у денний час і дозволяє відвідувачам слідкувати за калорійністю своїх страв. Додатково ресторан надає послуги доставки денного раціону з розрахунком калорійності, що розширює цільову аудиторію за рахунок людей, які піклуються про своє здоров'я.

Відвідуваність ресторану — це кількість гостей, які відвідують заклад протягом певного періоду (день, тиждень, місяць, рік). Цей показник є ключовим у ресторанному бізнесі, оскільки прямо впливає на дохід, прибутковість та рентабельність закладу. Відвідуваність значно впливає на комерційний успіх ресторану. Чим більше відвідувачів, тим вищий виторг і більший прибуток. Завантаженість ресторану допомагає покрити постійні витрати (оренда, зарплата,

комунальні платежі). Якщо ресторан регулярно відвідують, це свідчить про високу якість страв, сервісу та загального досвіду. При цьому це допомагає спрогнозувати сезонність бізнесу, а розуміння динаміки відвідуваності допомагає ефективно управляти ресурсами (персоналом, закупівлями продуктів). Відвідуваність ресторану за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.6.

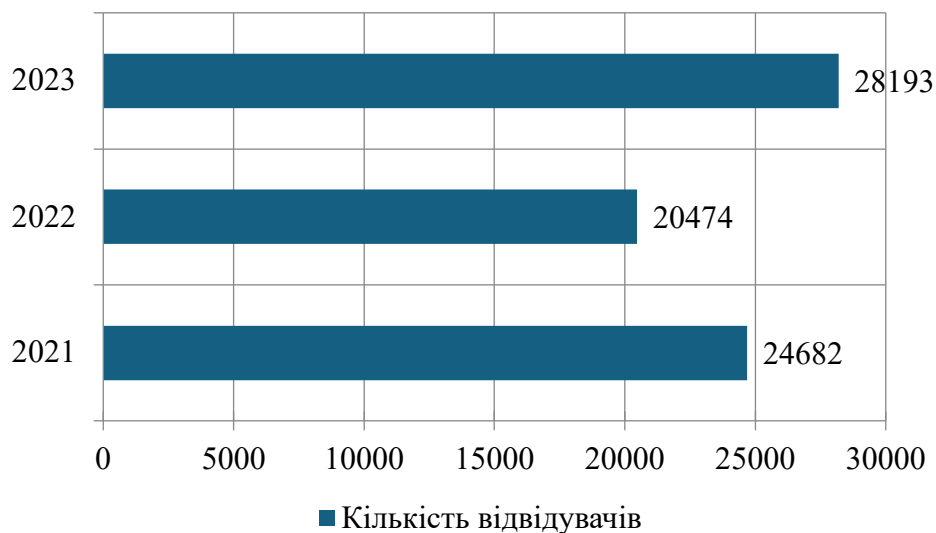


Рисунок 2.6 – Відвідуваність ресторану за 2021-2023рр., осіб

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією ресторану

Дані свідчать, що за останні роки відвідуваність ресторану збільшилась на 3511 осіб, що безумовно є позитивною тенденцією. Таким чином, відвідуваність ресторану є критично важливим показником його успішності, і її підвищення потребує комплексного підходу, що охоплює якість продукту, маркетинг та стратегію залучення клієнтів. Шляхами підвищення відвідуваності закладу можуть бути оптимізація маркетингових стратегій, проведення заходів, тематичних вечорів, живої музики або майстер-класів, а також систематичне покращення якості обслуговування та підвищення рівня клієнтського досвіду.

Цінова політика ресторану «Крокодил» орієнтована на середній ціновий сегмент, що робить його доступним для широкої аудиторії. Середній чек це середня сума, яку витрачає один гість за відвідування ресторану. Розглянемо як змінився даний показник за 2021-2023рр. на рис.2.7.

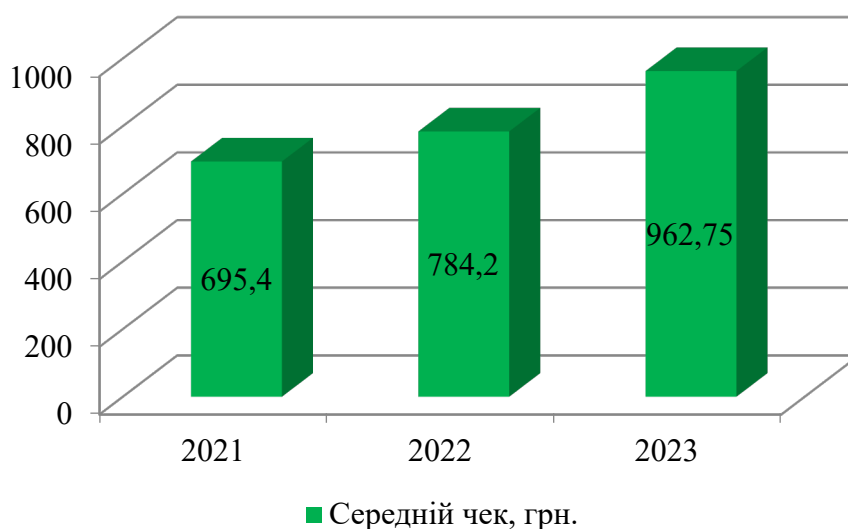


Рисунок 2.7 – Зміна середнього чеку ресторану за 2021-2023рр., грн.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією ресторану

Середній чек у закладі в 2023р. складає 962,75 грн. При формуванні цін враховується собівартість продуктів, витрати на утримання закладу та ринкові умови. Ресторан також застосовує гнучку систему знижок і спеціальні пропозиції, що дозволяє залучати нових клієнтів і стимулювати повторні візити. Зростання середнього чеку є позитивним сигналом для ресторану, адже пов'язане з покращенням сервісу, маркетингових стратегій та впровадженням ефективних підходів до збільшення продажів.

Ресторан розташований у центрі міста Суми на вулиці Кустовська, 16, що забезпечує зручний доступ для мешканців і гостей міста (рис. 2.8) .

Стратегія розширення передбачає відкриття нових франчайзингових точок у великих містах України. Важливою частиною стратегії є використання онлайн-каналів для просування послуги доставки, що дозволяє охопити значно ширшу аудиторію. Просування бренду «Крокодил» здійснюється за допомогою комплексного підходу. Онлайн-маркетинг: активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram) для публікації контенту про меню, акції та події. Офлайн-еклама: розповсюдження друкованих матеріалів (флаєрів, буклетів) та зовнішня реклама у місті.



Рисунок 2.8 – Фото екстер'єру ресторану

Джерело: сформовано автором

Акції та спеціальні пропозиції: сезонні оновлення меню, акції на страви та послуги, програма лояльності для постійних клієнтів. Волонтерська діяльність: участь у благодійних заходах і підтримка соціальних ініціатив, що підвищує репутацію бренду.

Застосування концепції 4Р дозволяє ефективно поєднувати продуктову пропозицію, цінову політику, місце розташування та стратегії просування, створюючи синергію у маркетинговій діяльності ресторану «Крокодил».

Запропонована маркетингова стратегія дозволить:

- Збільшити середньомісячний обсяг продажів на 20%
- Підвищити впізнаваність бренду «Крокодил» серед цільової аудиторії
- Розширити мережу ресторанів через систему франчайзингу
- Створити позитивний імідж закладу серед відвідувачів [5, С. 90].

Таким чином, ефективно реалізована маркетингова стратегія стане запорукою стабільного розвитку ресторану «Крокодил», сприятиме залученню нових клієнтів і партнерів, а також забезпечить конкурентні переваги на ринку.

У сучасних умовах цифрові маркетингові інструменти є невід'ємною частиною просування будь-якого бізнесу, зокрема і ресторанного. Для ресторану

під ТМ «Крокодил» використання таких інструментів дозволить не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати зв'язок з постійними відвідувачами, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі.

Ресторан «Крокодил» активно використовує соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, для просування свого бренду. Основними стратегіями SMM є:

- Регулярне розміщення візуального контенту: фотографії страв, відео з процесом приготування, сторіз із закладу.
- Запуск інтерактивів, опитувань і конкурсів для залучення аудиторії.
- Використання таргетованої реклами для охоплення потенційних клієнтів у регіоні.



Рисунок 2.9 – Головна сторінка в Інстаграм

Джерело: сформовано автором на основі акаунту ресторану

Контент-маркетинг включає створення цікавого та корисного контенту для цільової аудиторії. Зокрема публікація рецептів страв або корисних порад щодо здорового харчування, написання статей у блозі на теми кулінарії, фітнес-меню, організації святкових заходів, співпраця з блогерами та лідерами думок у сфері гастрономії для створення оглядів і рекомендацій.

Для підвищення лояльності клієнтів ресторан використовує email-розсилки:

- Інформування про новинки меню, спеціальні пропозиції та акції.

- Надсилання персоналізованих пропозицій постійним клієнтам на основі їхніх попередніх замовлень.
- Використання автоматизованих тригерних розсилок (наприклад, знижки до дня народження клієнта).

Оптимізація веб-сайту ресторану під ТМ «Крокодил» для пошукових систем (SEO) дозволяє залучати органічний трафік. Важливими аспектами SEO є наповнення сайту релевантним контентом з використанням ключових слів, створення оптимізованих метаописів і заголовків, публікація унікального контенту, який підвищує ранжування сайту у видачі. Контекстна реклама (Google Ads) допомагає швидко привернути увагу до закладу під час проведення акцій чи сезонних пропозицій.

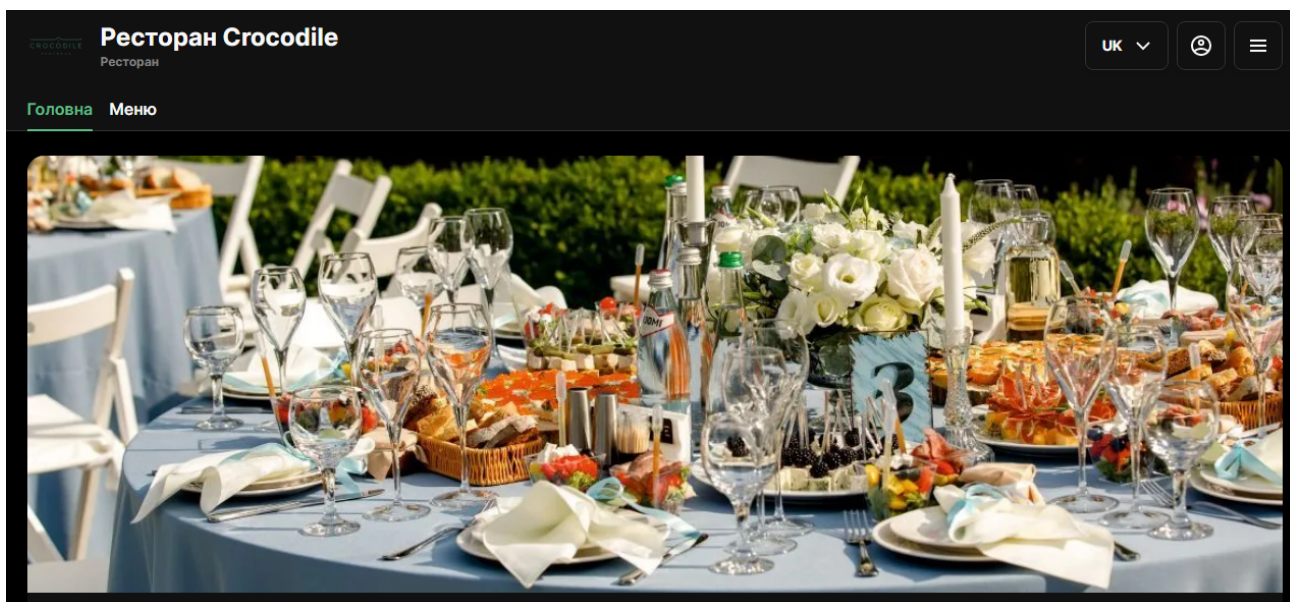


Рисунок 2.10 – Головна сторінка сайту ресторану

Джерело: сформовано автором на основі сайту ресторану

Ресторан використовує онлайн-сервіси для замовлення столиків і доставки страв додому. Співпраця з такими платформами, як Glovo, Bolt Food, або створення власного мобільного додатку, дозволяє розширити канали збуту та підвищити зручність для клієнтів. Таким чином, використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє ресторану під ТМ «Крокодил» не лише підвищувати впізнаваність бренду, але й активно залучати нових клієнтів,

оптимізувати витрати на рекламу та розвивати бізнес у сучасному конкурентному середовищі.

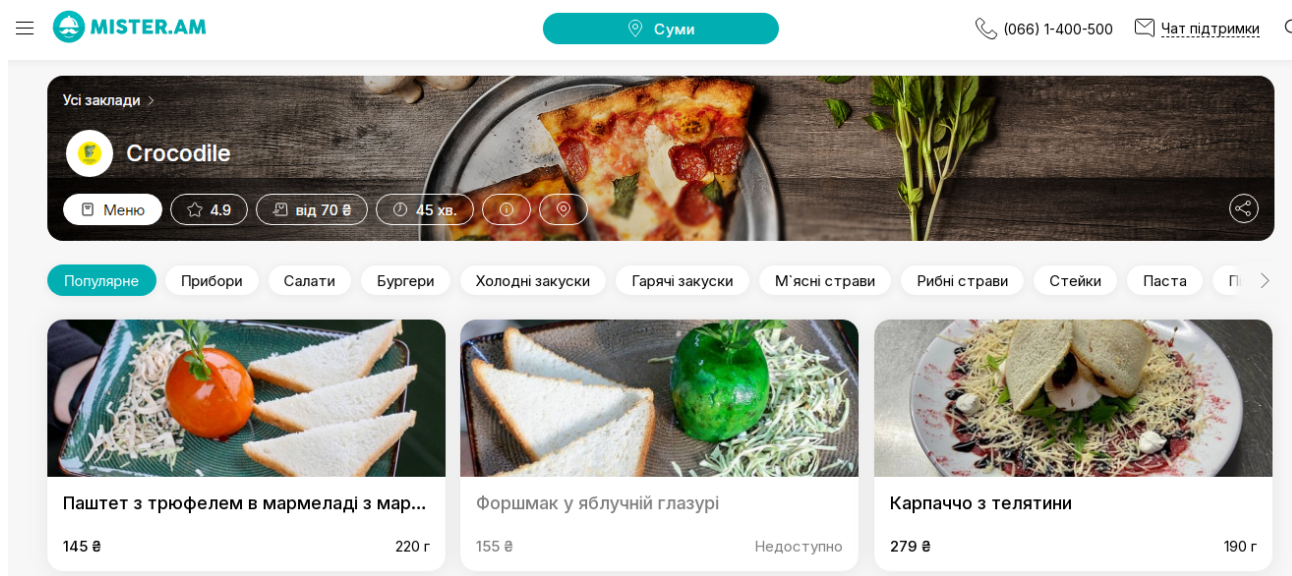


Рисунок 2.11– Стрінка ресторану на платформі Містер Ам

Джерело: сформовано автором на основі акаунту ресторану на платформі Містер Ам

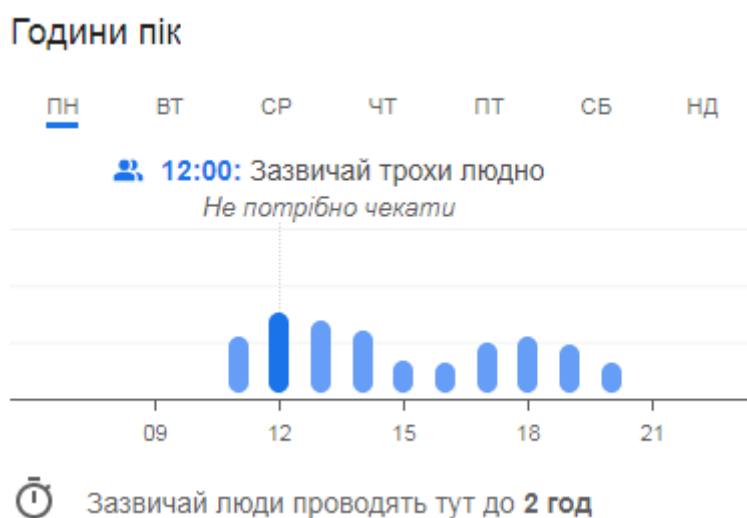


Рисунок 2.12– Активність відвідувачів протягом робочого дня

Джерело: сформовано автором за даними Google Maps

Франчайзинг є популярною формою бізнес-моделі, яка передбачає передачу прав на використання торгової марки, бізнес-моделі та операційних стандартів від франчайзера до франчайзі. Це дозволяє франчайзі скористатися вже успішною бізнес-концепцією, зменшуючи ризики і прискорюючи вихід на ринок.

Згідно з даними Forbes, навіть під час війни 57 франчайзингових мереж в Україні не закрили жодного об'єкта, що підкреслює стійкість цієї бізнес-моделі. Така стійкість забезпечується завдяки підтримці франчайзера, централізованим закупівлям, спільним маркетинговим програмам і адаптації бізнес-процесів під поточні умови [3].

Дослідження HoReCa Ukraine демонструє, що дохід закладів громадського харчування у 2023 році зріс на 120%, попри складні економічні умови. Це свідчить про високий попит на послуги громадського харчування і потенціал для розвитку франчайзингових мереж у цій сфері [1].

Ринок ресторанного франчайзингу в Україні представлений кількома потужними гравцями, кожен з яких має свою унікальну концепцію та стратегію розвитку. Нижче наведено аналіз основних конкурентів ресторану під ТМ «Крокодил»:

1. «Реберня»: Ця мережа спеціалізується на стравах із ребер, пропонуючи гостям автентичну українську кухню в атмосферних закладах. Їхня концепція базується на використанні високоякісних продуктів та традиційних рецептів, що приваблює як місцевих жителів, так і туристів [3].
2. «Чорноморка»: Мережа ресторанів, яка фокусується на стравах із риби та морепродуктів, зокрема з Чорного моря. Вони пропонують свіжі продукти та сезонне меню, що дозволяє задовольнити смаки найвибагливіших гурманів [3].
3. «Білий Налив»: Цей бренд відомий своїми сидровими барами, де гостям пропонують швидке обслуговування та обмежене, але якісне меню за доступними цінами. Концепція «один долар – одна позиція» зробила їх популярними серед молоді та туристів. [3].
4. «М'ясторія»: Мережа ресторанів, що спеціалізується на м'ясних стравах, зокрема стейках. Вони роблять акцент на якість м'яса та професійну підготовку кухарів, що забезпечує високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів [3].

5. «Piccolino Trattoria»: Італійський ресторан, який пропонує гостям автентичну італійську кухню в затишній атмосфері. Їхнє меню включає різноманітні паста, піци та інші традиційні страви, що приваблює поціновувачів італійської кухні [3].

Кожен із зазначених конкурентів має свою нішу та унікальну пропозицію на ринку. Для ресторану під ТМ «Крокодил» важливо визначити свою унікальну торгову пропозицію, яка б відрізняла його від інших. Це може бути спеціалізація на певній кухні, унікальний формат обслуговування або ексклюзивні страви.

Крім того, варто враховувати сучасні тенденції у споживанні, такі як зростаючий попит на здорову їжу, вегетаріанські та веганські страви, а також використання локальних та органічних продуктів. Інтеграція цих елементів у концепцію ресторану може стати додатковою конкурентною перевагою.

Важливим аспектом є також рівень обслуговування та атмосфера закладу. Створення унікального інтер'єру, проведення тематичних заходів та забезпечення високого рівня сервісу сприятиме залученню та утриманню клієнтів.

Таким чином, для успішної конкуренції на ринку ресторанного франчайзингу в Україні, ресторан під ТМ «Крокодил» повинен чітко визначити свою нішу, адаптуватися до сучасних тенденцій та забезпечити високий рівень обслуговування, що в сукупності сприятиме його успіху та популярності серед споживачів.

Маркетингове позиціонування бренду «Крокодил» базується на унікальній концепції поєднання якісної їжі, здорового харчування та доступності для широкої аудиторії. Головна ідея бренду — створення ресторану, де кожен відвідувач може задовольнити свій «звірячий» апетит смачною та корисною їжею в затишній атмосфері.

Цільова аудиторія ресторану «Крокодил» охоплює різноманітні соціальні та вікові групи: молодь, сімейні пари, бізнес-аудиторію, прихильників здорового способу життя, людей, які часто харчуються поза домом, а також любителів якісного проведення часу. Такий широкий підхід до вибору аудиторії дозволяє

бренду підвищувати лояльність клієнтів та розширювати свою присутність на ринку.

Основні конкурентні переваги бренду «Крокодил» полягають у наступному (рис.2.13).



Рисунок 2.13 – Конкурентні переваги ресторану

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Маркетингове позиціонування підкреслює імідж бренду як сучасного ресторану з акцентом на здорове харчування, комфортну атмосферу та професійне обслуговування. Це забезпечує позитивне сприйняття бренду не лише серед постійних відвідувачів, але й серед нових клієнтів, які шукають баланс між якістю, ціною та корисністю їжі.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним із найефективніших методів стратегічного планування, який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток бізнесу. Для франчайзингової мережі ресторану під ТМ «Крокодил» такий аналіз допоможе не

лише виявити сильні та слабкі сторони, але й окреслити можливості для зростання та потенційні загрози, які можуть виникнути на шляху до успіху.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ресторану

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукту та унікальне меню Збалансоване меню, яке оновлюється щоквартально Здорове харчування та фітнес-меню Підтримка франчайзі Розроблені стандарти обслуговування Соціальна відповідальність та волонтерські проекти Розвинена система мотивації персоналу	Обмежена географічна присутність Недостатність цифрових інструментів Залежність від якості роботи франчайзі Відсутність літнього майданчика та обмеження формату закладу Проблеми з реєстрацією торгової марки
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення франчайзингової мережі в Україні та за кордоном Використання цифрових маркетингових інструментів Співпраця з сервісами доставки їжі Розвиток нових форматів обслуговування Розвиток нових форматів обслуговування	Висока конкуренція на ринку Близькість до кордону, нестабільна безпекова ситуація Економічна нестабільність та інфляційні процеси Юридичні та регуляторні ризики Коливання попиту через сезонність або зовнішні фактори

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Тож, зазначимо, що ресторан «Крокодил» пропонує широкий асортимент страв європейської кухні, включаючи авторські позиції, такі як фірмовий фарш у формі яблука. Збалансоване меню, яке оновлюється щоквартально, дозволяє задовольнити різні смакові вподобання клієнтів, від традиційних українських страв до сучасних гастрономічних трендів.

Здоровий спосіб життя стає дедалі популярнішим у всьому світі, і ресторан «Крокодил» вдало інтегрує цей тренд у свою концепцію. Фітнес-меню з розрахунком калорійності та доставка дієтичного харчування вигідно відрізняють ресторан від конкурентів. Франчайзер забезпечує нових партнерів повним пакетом інструкцій і матеріалів для запуску ресторану, включаючи навчання персоналу, маркетингову підтримку та допомогу в адаптації бізнесу до місцевих умов. Це мінімізує ризики для нових франчайзі і підвищує ймовірність успішного старту.

Ресторан має чітко прописані стандарти якості обслуговування відвідувачів, які включають правила спілкування персоналу з клієнтами, стандарти зовнішнього вигляду працівників та процеси обробки замовлень. Це допомагає створювати єдиний високий рівень сервісу у всіх франчайзингових точках. Участь у благодійних акціях і підтримка соціальних ініціатив сприяють формуванню позитивного іміджу бренду, підвищують довіру до нього серед клієнтів і партнерів. Використання матеріальної (премії, бонуси) та нематеріальної (професійний розвиток, участь у корпоративних заходах) мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників та знижує рівень плинності кадрів.

Щодо слабких сторін, то на даний момент ресторан «Крокодил» має лише одну точку, що значно обмежує можливості для масштабування бізнесу. Франчайзі можуть зіткнутися з труднощами під час виходу на нові ринки через недостатню впізнаваність бренду. Відсутність мобільного додатку для замовлення страв та слабка активність у цифрових каналах зв'язку з клієнтами знижують ефективність взаємодії з цільовою аудиторією. Нерівномірний рівень обслуговування та дотримання стандартів у різних франчайзингових точках може негативно вплинути на загальний імідж бренду. Відсутність літнього майданчика знижує можливість залучення клієнтів у теплу пору року, а обмеження формату ресторану не дозволяє повною мірою розкрити потенціал бренду. Відсутність офіційно зареєстрованої торгової марки створює ризики юридичних суперечок при масштабуванні бізнесу, особливо при виході на міжнародні ринки.

Зростання попиту на якісні франчайзингові продукти створює можливості для відкриття нових ресторанів як у великих містах України, так і за кордоном, зокрема у країнах Східної Європи. Активізація присутності бренду у соціальних мережах, впровадження онлайн-сервісів для замовлення страв і підвищення інтерактивності з клієнтами можуть значно збільшити впізнаваність бренду. Партнерство з Glovo, Bolt Food, Uber Eats та іншими платформами доставки дозволить розширити клієнтську базу та збільшити обсяг замовлень. Впровадження послуги take-away, доставка дієтичного харчування, організація

кейтерингу та проведення кулінарних майстер-класів можуть розширити цільову аудиторію. Успішна франчайзингова модель дозволяє залучати нових інвесторів, що сприяє зростанню мережі з мінімальними витратами для франчайзера.

Загрози переважно стосуються конкуренції. Основними конкурентами ресторану «Крокодил» є мережі «Реберня», «Чорноморка», «Білий Налив», «М'ясторія» та «Piccolino Trattoria». Вони також активно розвиваються і можуть запропонувати більш вигідні умови для франчайзі. Зростання цін на продукти харчування та логістичні послуги може вплинути на рентабельність бізнесу та змусити франчайзі підвищувати ціни, що може негативно позначитися на попиті. Зміни у законодавстві щодо ресторанного бізнесу, введення нових санітарних норм або обмежень на діяльність закладів громадського харчування можуть створити додаткові перешкоди для роботи. Пандемії, військові дії, соціальні кризи можуть значно знизити відвідуваність ресторанів і поставити під загрозу стабільність бізнесу.

SWOT-аналіз демонструє, що ресторан під ТМ «Крокодил» має великий потенціал для розвитку, особливо у форматі франчайзингу. Сильні сторони компанії створюють міцну основу для розширення мережі, а можливості на ринку дозволяють оптимістично оцінювати перспективи бізнесу. Разом з тим, важливо враховувати слабкі сторони та потенційні загрози, розробляючи стратегії з мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності бренду.

2.3 Оцінювання ефективності маркетингової діяльності ресторану

Маркетингова діяльність є невід'ємною складовою успіху ресторанного бізнесу. У сучасних умовах високої конкуренції важливо не лише впроваджувати маркетингові стратегії, а й оцінювати їхню ефективність. Це дозволяє адаптуватися до змін ринку, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати прибутковість закладу [15, С. 270]. Визначення ефективності маркетингових заходів базується на аналізі ключових показників та результатів рекламних кампаній. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності ресторану є

важливим етапом для забезпечення успішного розвитку бізнесу. Регулярний аналіз ключових показників дозволяє не лише підвищити прибутковість закладу, а й створити міцну базу лояльних клієнтів. Завдяки цьому ресторан може ефективно адаптуватися до змін ринку, утримувати конкурентні позиції та досягати довгострокового успіху. Проведемо порівняльний аналіз ефективності маркетингової діяльності ресторану у порівнянні з його основними конкурентами в табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Аналіз конкурентів ресторану

Параметри	Крокодил	Puri Marili	Foodie
Концепція	Європейська кухня з авторськими стравами	Автентична грузинська кухня	Ф'южн-меню, сучасні гастрономічні тренди
Цільова аудиторія	Молодь, дорослі гості	Любителі грузинської кухні, сім'ї	Молодь, експериментатори в їжі
Соціальні мережі	Instagram, Facebook, активний SMM	Instagram, Facebook, акцент на культурних традиціях	Instagram, Facebook, вебсайт
Маркетингові заходи	Тематичні вечори, музичні події	Майстер-класи з приготування страв	Фуд-фотографія, блог про їжу
Спеціальні пропозиції	Акції, спеціальні знижки	Бізнес-ланчі, сімейні сети	Програми лояльності, знижки для нових клієнтів
Онлайн-просування	Контент у соцмережах, співпраця з блогерами	Акцент на історію та традиції	Вебсайт, контент-маркетинг
Конкурентна перевага	Унікальні авторські страви та стильний інтер'єр	Автентичність грузинської кухні	Сучасний підхід, ф'южн-меню

Джерело: сформовано автором

Дані свідчать, що усі три ресторани активно використовують соціальні платформи для комунікації з клієнтами. "Puri Marili" виділяється автентичністю грузинської кухні, тоді як "Крокодил" та "Foodie" роблять акцент на сучасних кулінарних тенденціях. "Крокодил" та "Puri Marili" організовують тематичні вечори та майстер-класи, що підвищує залученість клієнтів. Загалом, кожен із ресторанів має свою нішу та ефективно використовує маркетингові інструменти для залучення та утримання клієнтів у Сумах.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності ресторанів за складовими комплексу маркетингу (4P: Product, Price, Place, Promotion)

використовуємо 10-бальну шкалу, де 1 – низький рівень, а 10 – високий. За результати проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Ресторан «Foodie» отримав найвищу загальну оцінку (8.5) завдяки ефективному онлайн-просуванню та сучасному підходу до страв.

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання ефективності маркетингової діяльності ресторанів

Складові маркетингу	Крокодил	Puri Marili	Foodie
Продукт (Product) : якість, унікальність, різноманітність меню	9	8	9
Ціна (Price) : доступність, відповідність якості, гнучкість цін	7	8	8
Місце (Place): локація, зручність, інтер'єр, атмосфера	9	8	8
Просування (Promotion): активність у соцмережах, реклама, акції, співпраця з інфлюенсерами	8	7	9
Загальна оцінка (середнє значення)	8.25	7.75	8.5

Джерело: сформовано автором

Ресторан «Крокодил» також демонструє високий рівень ефективності (8.25), особливо за рахунок унікального меню та привабливої атмосфери. Ресторан «Puri Marili» має трохи нижчу оцінку (7.75), що зумовлено більш традиційною маркетинговою стратегією, меншою активністю в цифровому просуванні.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод стратегічного аналізу, який визначає позицію підприємства на ринку та допомагає обрати оптимальну стратегію. Він базується на оцінці чотирьох ключових аспектів: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), галузева привабливість (IS) та стабільність середовища (ES). Оцінка проводиться за 10-бальною шкалою, де: Для FS та IS: 10 – найвищий рівень, 1 – найнижчий. Для CA та ES: **-10** – найкраща позиція, -1 – найгірша.

Таблиця 2.7 - Оцінка складових SPACE-аналізу ресторану

Параметр	Оцінка (1-10 / -1 до -10)	Обґрунтування
Фінансова сила (FS)	7	Ресторан має стабільний дохід, середній чек високий, але є значні витрати на маркетинг і персонал.
Конкурентна	-6	Є унікальне авторське меню та стильний інтер'єр, проте

перевага (CA)		висока конкуренція обмежує диференціацію.
Галузева привабливість (IS)	8	Ринок HoReCa у Сумах активно розвивається, зростає культура споживання ресторанних послуг.
Стабільність середовища (ES)	-5	Висока конкуренція, залежність від купівельної спроможності клієнтів, ризики змін економічної ситуації.

Джерело: сформовано автором

X-вісь: Конкурентна перевага (CA) та Фінансова сила (FS) → (7; -6)

Y-вісь: Галузева привабливість (IS) та Стабільність середовища (ES) → (8; -5)

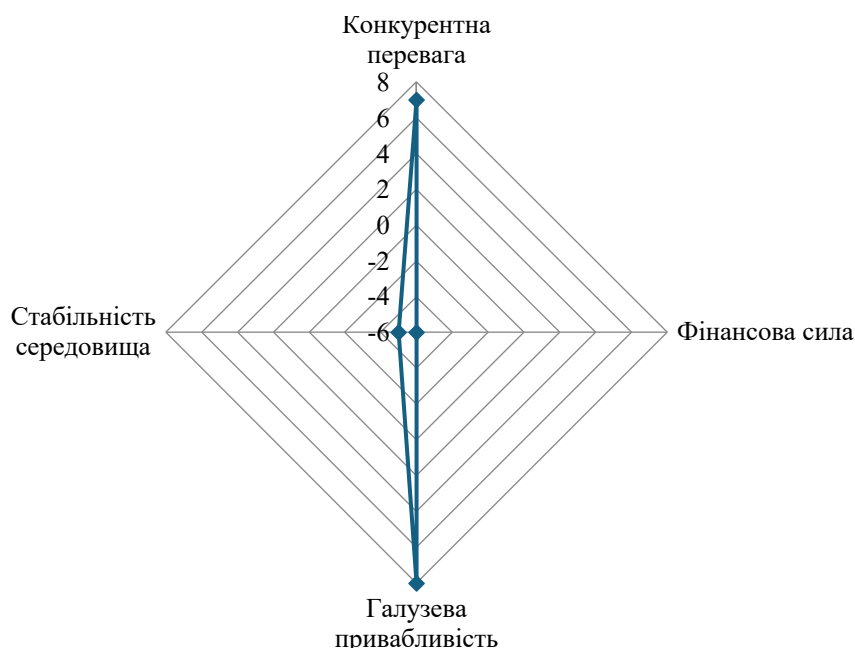


Рисунок 2.14 – Багатокутник SPACE-стратегії ресторану

Джерело: сформовано автором

На основі цих координат визначаємо стратегічне положення ресторану «Крокодил» у квадранті агресивної стратегії (сильна ринкова позиція, зростаючий ринок). Отже, ресторан «Крокодил» знаходиться в агресивному квадранті, що означає хороші можливості для зростання. Для подальшого розвитку варто:

- 1) розширити маркетингову стратегію (збільшити digital-присутність, співпрацювати з блогерами, розвивати програму лояльності);
- 2) диверсифікувати меню (включити сезонні пропозиції, більше варіантів для різних категорій клієнтів);
- 3) оптимізувати витрати (зменшити непродуктивні витрати на маркетинг, використовуючи більш ефективні канали);

4) розглянути можливість партнерства (з місцевими постачальниками, сервісами доставки, організаціями подій).

Цей аналіз показує, що «Крокодил» має хороший потенціал для зростання, але потребує стратегічних рішень для підтримки конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ

3.1 Формування та економічне обґрунтування маркетингової франчайзингової стратегії

Підготовка до відкриття франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» включала комплекс організаційних заходів, спрямованих на створення умов для ефективного функціонування закладу. Основними етапами підготовки стали розробка концепції ресторану, підбір персоналу, створення внутрішніх стандартів роботи та проведення рекламної кампанії для залучення клієнтів з перших днів роботи [19, С. 65].

На початковому етапі була розроблена концепція ресторану, яка враховувала особливості франчайзингової моделі, цільову аудиторію та ключові переваги бренду «Крокодил». Особлива увага приділялася створенню технологічних карт страв, розробці стандартів обслуговування клієнтів та організації внутрішніх процесів.

Підбір персоналу здійснювався через спеціалізовані рекрутингові агентства та онлайн-платформи. Було сформовано команду, до складу якої увійшли менеджери, кухарі, офіціанти, бармени та обслуговуючий персонал. Для нових працівників організовано тренінги, під час яких вони вивчали стандарти роботи з клієнтами, технологічні процеси приготування страв та використання обладнання.

Перед відкриттям ресторану було проведено тестовий запуск, що дозволило оцінити готовність команди до роботи, відпрацювати операційні процеси та забезпечити відповідність стандартам бренду. Тестовий запуск включав моделювання різних ситуацій у закладі, що дало змогу персоналу набути досвіду у реальних умовах.

Таким чином, підготовка до відкриття ресторану під ТМ «Крокодил» була спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування, оптимізацію внутрішніх процесів та створення комфортних умов для роботи команди.

Організація роботи команди ресторану під ТМ «Крокодил» передбачає чіткий розподіл ролей та обов'язків серед співробітників, проведення процесу підбору та навчання персоналу, а також впровадження ефективної системи мотивації та заохочень. Ефективне управління командою забезпечує безперебійну роботу ресторану, високий рівень обслуговування клієнтів та сприяє зростанню прибутковості закладу.

Ключові ролі та обов'язки персоналу ресторану включають менеджера ресторану, кухарів, офіціантів, барменів, прибиральників та адміністративний персонал. Менеджер ресторану відповідає за загальну координацію роботи, організацію робочих змін, контроль за дотриманням стандартів обслуговування, вирішення конфліктних ситуацій із клієнтами та звітність перед власником або франчайзером. Кухарі забезпечують приготування страв відповідно до технологічних карт, дотримуються санітарно-гігієнічних норм, контролюють якість продуктів та оптимізують процеси на кухні. Офіціанти несуть відповідальність за прийом замовлень, подачу страв, підтримання чистоти у залі та комунікацію з відвідувачами. Бармени готують напої, дотримуючись стандартів подачі, контролюють запаси барного асортименту та забезпечують належний рівень обслуговування у барній зоні. Допоміжний персонал (прибиральники, технічний персонал) відповідає за підтримання чистоти та технічний стан приміщення.

Процес підбору та навчання співробітників відбувається у декілька етапів. Перший етап – рекрутинг, який здійснюється через різноманітні канали: оголошення на спеціалізованих сайтах, співпраця з рекрутинговими агентствами, проведення днів відкритих дверей. Під час відбору кандидатів увага приділяється не лише професійним навичкам, але й особистісним якостям, таким як комунікабельність, стресостійкість, здатність до навчання. Другий етап – навчання та адаптація нових співробітників. Співробітники проходять тренінги,

де знайомляться зі стандартами обслуговування, вивчають меню та технологічні карти страв, опановують роботу з POS-системами. Особлива увага приділяється розробці сценаріїв поведінки у нестандартних ситуаціях, наприклад, під час обслуговування конфліктних клієнтів. Вартість підбору та навчання персоналу у ресторані «Крокодил» склала 30 000 грн, що включає витрати на рекрутингові послуги, оплату тренінгів та розробку навчальних матеріалів.

Система мотивації персоналу побудована на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Система мотивації персоналу ресторану

Джерело: сформовано автором

Особлива увага приділяється створенню позитивного клімату в колективі. Проводяться регулярні зібрання команди, де співробітники можуть висловити свої пропозиції або зауваження. Менеджер ресторану діє як посередник між власниками бізнесу та персоналом, підтримуючи відкриту комунікацію та вирішуючи можливі конфлікти у колективі.

Таким чином, організація роботи команди ресторану під ТМ «Крокодил» базується на чіткій структурі, прозорих умовах праці та ефективній системі мотивації. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості обслуговування клієнтів та забезпечує стабільність бізнесу на ринку ресторанних послуг.

Забезпечення якості обслуговування та дотримання стандартів у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» є ключовим фактором успіху бізнесу, оскільки саме рівень сервісу значною мірою визначає лояльність клієнтів і формує позитивний імідж бренду. Розробка і впровадження стандартів обслуговування, регулярний контроль за їх дотриманням та застосування сучасних методів оцінки якості обслуговування дозволяють створювати комфортну атмосферу для відвідувачів і підтримувати високу репутацію закладу.

Для забезпечення якості обслуговування у ресторані під ТМ «Крокодил» розроблено внутрішні стандарти, що охоплюють усі етапи взаємодії з клієнтами — від моменту зустрічі відвідувачів до завершення їх візиту. Стандарти обслуговування включають чіткі інструкції для персоналу щодо:

- 1) привітання гостей та супроводу їх до столика;
- 2) подання меню та надання рекомендацій щодо вибору страв;
- 3) прийому замовлень та оперативності обслуговування;
- 4) забезпечення чистоти на столах і у приміщенні загалом;
- 5) реагування на зауваження клієнтів та вирішення можливих конфліктних ситуацій.

Особлива увага приділяється підготовці персоналу до роботи відповідно до встановлених стандартів. Працівники проходять спеціалізовані тренінги, під час яких відпрацьовують навички комунікації, опановують сценарії поведінки у складних ситуаціях, вивчають техніки продажів і подання страв. Для підвищення якості обслуговування також використовуються методи наставництва: нові співробітники певний час працюють під наглядом досвідчених колег, які допомагають їм адаптуватися до вимог ресторану.

Контроль за дотриманням стандартів обслуговування здійснюється за допомогою системи внутрішніх аудитів і регулярних перевірок якості роботи персоналу. Одним із основних методів оцінки якості сервісу є метод «таємного покупця». Цей метод передбачає залучення спеціально підготовлених людей, які відвідують ресторан інкогніто і оцінюють рівень обслуговування за встановленими критеріями. Після візиту «таємний покупець» заповнює детальний звіт, в якому відображаються не лише об'єктивні показники (час очікування замовлення, відповідність поданих страв меню), але й суб'єктивні враження від взаємодії з персоналом. Для проведення таких перевірок передбачено бюджет у розмірі 10 000 грн на рік, що включає оплату послуг «таємних покупців» і аналіз зібраних даних.

Крім методу «таємного покупця», у ресторані використовуються й інші інструменти оцінки якості обслуговування:

- опитування клієнтів за допомогою анкет або QR-кодів на столиках, що дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок;
- моніторинг відгуків у соціальних мережах та на спеціалізованих платформах (Google Maps, TripAdvisor);
- аналіз показників повторного відвідування закладу, що свідчить про рівень задоволеності клієнтів.

На основі отриманих даних розробляються коригувальні заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування. Якщо виявляються недоліки у роботі персоналу, проводяться додаткові навчання або індивідуальні консультації з працівниками. У разі систематичних порушень стандартів до співробітників можуть застосовуватися дисциплінарні заходи, включаючи позбавлення бонусів або премій.

Забезпечення високого рівня обслуговування також передбачає підтримання стандартів чистоти і гігієни у ресторані. Для цього розроблено чіткий графік прибирання приміщення, включаючи кухню, зал для відвідувачів, санвузли та технічні приміщення. Регулярно проводяться санітарно-гігієнічні обробки, а

співробітники дотримуються правил особистої гігієни та використовують спеціальний одяг і засоби захисту.

Таким чином, система забезпечення якості обслуговування у ресторані під ТМ «Крокодил» базується на комплексному підході, що поєднує розробку стандартів, навчання персоналу, контроль за дотриманням правил та оперативне реагування на зауваження клієнтів. Такий підхід дозволяє не лише утримувати високий рівень сервісу, але й сприяє підвищенню лояльності відвідувачів і зростанню популярності бренду на ринку ресторанних послуг.

Початкові інвестиції у відкриття франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» передбачають фінансування витрат, пов'язаних з ремонтом приміщення, закупівлею обладнання, організацією рекламної кампанії та підготовкою персоналу. Загальний бюджет відкриття ресторану становить 500 000 грн. Оптимальний розподіл коштів між основними статтями витрат забезпечує фінансову стійкість бізнесу на етапі запуску. Основні статті витрат зазначені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Початкові інвестиції

Стаття витрат	Сума, грн
Ремонт і меблювання	190 000
Закупівля обладнання	100 000
Рекламна кампанія	50 000
Підбір і навчання персоналу	30 000
Резервний фонд	80 000
Разом	500 000

Джерело: сформовано автором

Ремонт приміщення та меблювання включає капітальний ремонт, облаштування інтер'єру відповідно до концепції бренду та закупівлю меблів. У витрати на закупівля обладнання входить кухонне обладнання, барне обладнання, а також POS-системи для автоматизації обслуговування. Рекламна кампанія передбачає цифровий маркетинг у соціальних мережах, офлайн-рекламу та організацію промо-акцій перед відкриттям. Підбір та навчання персоналу включає витрати на рекрутинг, тренінги, підготовку до роботи у динамічному середовищі ресторанного бізнесу. Резервний фонд в обсязі 80000 грн. призначений для

покриття непередбачених витрат та забезпечення фінансової стабільності бізнесу у разі виникнення додаткових витрат.

Таким чином, оптимізація початкових інвестицій дозволила забезпечити якісну підготовку до відкриття ресторану, створити сприятливі умови для роботи команди, реалізувати ефективну рекламну кампанію та мінімізувати ризики непередбачених витрат. Усі інвестиції розподілені таким чином, щоб забезпечити не лише успішний старт ресторану під ТМ «Крокодил», але й стале зростання бізнесу у майбутньому.

Операційні витрати франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» включають щомісячні витрати, необхідні для забезпечення стабільної роботи закладу, підтримання якості обслуговування та реалізації маркетингових заходів. Основними статтями операційних витрат є заробітна плата персоналу, оренда приміщення, комунальні послуги, закупівля продуктів і витратних матеріалів, а також логістичні витрати. Основні операційні витрати зазначено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 - Операційні витрати

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата персоналу	71 000
Оренда приміщення	20 000
Комунальні послуги	10 000
Логістика	5 000
Закупівля продуктів	50 000
Гігієнічні послуги та засоби	5 000
Разом	171 000

Джерело: сформовано автором

Заробітна плата персоналу складається з оплати послуг менеджера, кухарів, офіціантів, барменів і допоміжного персоналу. Оренда приміщення включає плату за утримання приміщення, оплату послуг з обслуговування загальних зон і використання прилеглої території. Комунальні послуги покривають витрати на електроенергію, водопостачання, опалення та вивезення відходів.

Логістика включає доставку продуктів і витратних матеріалів, витрати на транспортні послуги. Закупівля продуктів забезпечує безперервність кухонних процесів та відповідність меню ресторану. Гігієнічні послуги та засоби

включають витрати на прибирання, дезінфікуючі засоби та підтримання чистоти у закладі.

Таким чином, загальні операційні витрати ресторану складають близько 171 000 грн на місяць. Ефективне управління цими витратами дозволяє зберігати фінансову стійкість бізнесу та забезпечувати належний рівень рентабельності ресторану під ТМ «Крокодил».

Прогноз доходів і витрат франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» дозволяє оцінити фінансову стабільність бізнесу та визначити перспективи його розвитку у коротко- та середньостроковій перспективі. Прогнозування базується на аналізі поточних ринкових умов, оцінці купівельної спроможності цільової аудиторії та розрахунках операційних витрат.

Основними джерелами доходів ресторану є продажі страв і напоїв відвідувачам закладу. Вихідними даними для розрахунку доходів слугували:

- середній чек: 900 грн;
- середня кількість відвідувачів на день: 76 осіб;
- кількість робочих днів на місяць: 30.

Прогнозований місячний дохід обчислюється за формулою:

$$900 \text{ грн} \times 76 \text{ осіб} \times 30 \text{ днів} = 2052000 \text{ грн}$$

Прогнозований річний дохід у перший рік роботи становить:

$$2052000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 24624000 \text{ грн}$$

З урахуванням планованих маркетингових активностей та розширення клієнтської бази прогнозується зростання доходів на 15% щорічно:

- Другий рік: $24624000 \text{ грн} \times 1,15 = 28317600 \text{ грн}$
- Третій рік: $28317600 \text{ грн} \times 1,15 = 32565240 \text{ грн}$

Операційні витрати ресторану включають заробітну плату персоналу, оренду приміщення, комунальні послуги, логістичні витрати, закупівлю продуктів і витратних матеріалів. Середньомісячні витрати складають 390682 грн. Річні витрати у перший рік роботи:

$$390682 \text{ грн} \times 12 = 4688184 \text{ грн}$$

З урахуванням інфляції та потенційного підвищення вартості оренди, прогнозується зростання витрат на 10% щороку:

— Другий рік: $4688184 \text{ грн} \times 1,1 = 5157002 \text{ грн}$

— Третій рік: $5157002 \text{ грн} \times 1,1 = 5672702 \text{ грн}$

Таблиця 3.3- Прогноз доходів та витрат на перші три роки роботи

Роки	Дохід, грн	Витрати, грн	Прибуток, грн
Перший	24624000	4688184	19935816
Другий	28317600	5157002	23160598
Третій	32565240	5672702	26892538

Джерело: сформовано автором

Окупність інвестицій та рентабельність бізнесу

Розрахунок показника ROI (Return on Investment) здійснюється за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Початкові інвестиції}) \times 100\%$$

- Початкові інвестиції: 2239000 грн
- Чистий прибуток за перший рік: 19935816 грн

$$\text{ROI} = (19935816 / 2239000) \times 100\% = 35\%$$

Показник ROI у 35% свідчить про стабільну рентабельність бізнесу. Це означає, що кожна інвестована гривня приносить 0,35 грн чистого прибутку, що є позитивним показником для ресторанного бізнесу.

Розрахунок терміну окупності інвестицій (Payback Period) за формулою:

$$\text{Термін окупності} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Середньорічний чистий прибуток}$$

Середній чистий прибуток за два роки:

$$(19935816 + 23160598) / 2 = 21548207 \text{ грн}$$

Розрахунок терміну окупності:

$$2\,239\,000 / 959\,807 \approx 2,33 \text{ року}$$

Отже, початкові інвестиції повернуться приблизно за два роки і чотири місяці, що є адекватним показником для ресторанного бізнесу.

Грошовий потік (Cash Flow) і прогнозований прибуток є важливими показниками фінансової стійкості ресторану під ТМ «Крокодил». Вони дозволяють оцінити ліквідність бізнесу, спроможність покривати операційні

витрати, забезпечувати інвестиційну привабливість і створювати резерви для розвитку.

У першому році роботи ресторану прогнозується чистий прибуток у розмірі 783 816 грн. Чистий прибуток обчислюється як різниця між загальним доходом і сукупними витратами (операційними та інвестиційними).

Основні показники першого року:

- Дохід: 5 472 000 грн
- Операційні витрати: 4 688 184 грн
- Чистий прибуток:

Чистий прибуток = 5 472 000 - 4 688 184 = 783 816 грн

Очікується, що завдяки активному маркетинговому просуванню, розширенню клієнтської бази та оптимізації операційних процесів, чистий прибуток ресторану буде зростати на 20% щороку.

Розрахунок прогнозованого прибутку:

- Другий рік: 783 816 грн $\times$ 1,2 = 1 135 798 грн
- Третій рік: 1 135 798 грн $\times$ 1,2 = 1 564 018 грн

Таблиця 3.3 - Грошовий потік та прогнозований прибуток

Рік	Чистий прибуток, грн	Приріст, %	Грошовий потік, грн
Перший	783 816	-	783 816
Другий	1 135 798	20%	1 135 798
Третій	1 564 018	20%	1 564 018

Джерело: сформовано автором

Прогнозований грошовий потік демонструє позитивну динаміку. Поступове зростання прибутковості на 20% щороку дозволяє не лише забезпечувати фінансову стабільність ресторану, але й створювати умови для подальших інвестицій у розширення бізнесу. Позитивний грошовий потік забезпечує достатню ліквідність для своєчасного покриття операційних витрат, виплати заробітної плати персоналу, проведення маркетингових активностей та обслуговування зобов'язань перед постачальниками.

Аналіз грошового потоку та прогнозованого прибутку підтверджує ефективність фінансової моделі ресторану під ТМ «Крокодил». Стабільне зростання чистого прибутку на 20% щороку забезпечує бізнесу високу ліквідність та фінансову стійкість. Отримані кошти можуть бути спрямовані на розширення мережі ресторанів, підвищення якості обслуговування, оновлення обладнання або дивідендні виплати власникам. Такий підхід дозволяє не лише закріпити позиції ресторану на ринку, але й створює сприятливі умови для його довгострокового розвитку.

Маркетингова діяльність франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» базується на поєднанні онлайн та офлайн інструментів для досягнення максимальної ефективності у просуванні бренду. Застосування цифрових технологій разом із традиційними методами реклами дозволяє охопити широку аудиторію, підвищити впізнаваність ресторану та залучити нових клієнтів.

Одним із ключових напрямків digital-маркетингу є таргетована реклама у соціальних мережах Facebook та Instagram. Ці платформи обрано завдяки їх популярності серед цільової аудиторії ресторану, а також широким можливостям для налаштування рекламних кампаній. Використання таргетингу за демографічними, географічними та поведінковими характеристиками дозволяє точно налаштовувати рекламні оголошення під потреби потенційних відвідувачів. У рекламних кампаніях використовуються різні формати контенту: зображення, відео, анімації та інтерактивні оголошення. Перевагою такого підходу є можливість оперативно відслідковувати ефективність реклами за допомогою аналітичних інструментів та коригувати стратегію залежно від отриманих результатів.

Значну увагу приділяється контент-маркетингу, який передбачає регулярне наповнення соціальних мереж цікавим та корисним контентом. Основними типами контенту є пости про новинки меню, спеціальні пропозиції, акції, рецепти страв, а також розповіді про цінності бренду та історії з життя ресторану. Це дозволяє створювати емоційний зв'язок з аудиторією, підвищувати рівень залученості та формувати лояльність клієнтів.

Крім онлайн-інструментів, у ресторані «Крокодил» активно застосовуються офлайн-активності. Серед них - розміщення POS-матеріалів у торгових центрах, на зупинках громадського транспорту та у місцях з великою прохідністю людей. POS-матеріали включають банери, плакати, стійки з рекламними буклетами, а також брендовані елементи декору у самому ресторані. Такий підхід дозволяє не лише привернути увагу нових відвідувачів, але й створює позитивний імідж ресторану серед постійних клієнтів.

Ще одним напрямком офлайн-маркетингу є участь у місцевих заходах та ярмарках. Ресторан «Крокодил» регулярно організовує дегустації страв, майстер-класи, кулінарні шоу, що дозволяє безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами, пропонувати їм ознайомитися з продукцією закладу та отримати миттєвий зворотний зв'язок. Такі активності сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу закладу у місцевій громаді.

Поєднання онлайн та офлайн маркетингових інструментів у ресторані «Крокодил» дозволяє забезпечити комплексний підхід до просування бренду, збільшити потік відвідувачів та підвищити рівень лояльності клієнтів. Така стратегія сприяє створенню міцної конкурентної позиції на ринку ресторанних послуг та забезпечує стале зростання бізнесу.

Рекламні кампанії та акції є важливими інструментами залучення клієнтів до франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил». Вони дозволяють не лише підвищити впізнаваність бренду, але й стимулювати продажі, формувати лояльність постійних відвідувачів та залучати нову аудиторію. Загальний бюджет на рекламну кампанію становить 50 000 грн, що передбачає розподіл коштів між різними каналами комунікації та проведенням сезонних акцій.

Основними каналами просування ресторану є цифрові платформи (Facebook, Instagram, Google Ads), зовнішня реклама (банери, постери) та акції безпосередньо у закладі. Для кожного з каналів розробляються окремі рекламні матеріали з урахуванням особливостей цільової аудиторії. Важливою частиною рекламної кампанії є створення візуального контенту, який включає професійні

фото та відео страв, рекламні банери, а також креативні тексти для соціальних мереж.

Для залучення клієнтів активно застосовуються сезонні акції. У рамках таких акцій передбачаються спеціальні пропозиції на певний період, що дозволяє підтримувати інтерес до ресторану протягом усього року. Наприклад, у літній період проводяться акції на прохолоджуючі напої та легкі закуски, взимку – спеціальні пропозиції на гарячі страви та напої. Серед популярних акцій - «Щасливі години» зі знижками у певний час дня, спеціальні пропозиції для родин або великих компаній, знижки на доставку замовлень через партнерські служби.

Особливе місце у стратегії залучення клієнтів займають акції, приурочені до святкових дат. У дні національних свят, під час шкільних канікул або у період новорічних свят організовуються тематичні заходи у ресторані, пропонуються святкові меню або спеціальні знижки. Наприклад, у День святого Валентина проводиться акція «Романтична вечеря на двох», що включає знижку на замовлення двох основних страв і десерту.

Важливою частиною рекламної стратегії є організація програм лояльності для постійних клієнтів. Ресторан «Крокодил» пропонує клієнтам накопичувальні знижки, бонуси за кожне замовлення, а також спеціальні пропозиції до дня народження. Клієнти, які регулярно відвідують заклад або замовляють їжу онлайн, отримують додаткові знижки та можливість брати участь у закритих акціях.

Ефективність рекламних кампаній оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як зростання кількості клієнтів, збільшення середнього чека, підвищення відвідуваності ресторану у період акцій. Регулярний аналіз результатів маркетингових активностей дозволяє коригувати стратегію просування, оптимізувати бюджет та підвищувати рентабельність бізнесу.

Таким чином, грамотно розроблені рекламні кампанії та акції для залучення клієнтів сприяють підвищенню попиту на послуги ресторану, формуванню лояльної клієнтської бази та створенню стійкої конкурентної переваги на ринку ресторанних послуг.

Програми лояльності відіграють важливу роль у стратегії маркетингової діяльності франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил». Вони спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів, стимулювання повторних відвідувань, збільшення середнього чека та формування довготривалих відносин із клієнтською базою. Програми лояльності дозволяють створювати додаткову цінність для відвідувачів, підвищуючи їх зацікавленість у продукції ресторану.

Основними елементами програми лояльності ресторану «Крокодил» є накопичувальна система бонусів, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, а також персоналізовані акції до святкових подій. Накопичувальна система передбачає, що за кожне замовлення клієнт отримує певну кількість бонусних балів, які згодом можуть бути обміняні на знижки або безкоштовні страви. Середній коефіцієнт нарахування становить один бал за кожні 10 гривень у чеку, а один бал дорівнює одній гривні знижки на наступне замовлення.

Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів включають знижки на певні страви у меню, безкоштовні напої під час повторного візиту або додаткові бонуси за активність у соціальних мережах. Наприклад, клієнти, які підписалися на сторінки ресторану у Facebook або Instagram, залишили відгук чи поділилися публікацією, отримують додаткові бонусні бали на свій рахунок у програмі лояльності.

Персоналізовані акції до святкових подій є ще одним ефективним інструментом залучення клієнтів. До дня народження відвідувачі отримують спеціальні купони зі знижками до 20% або можливістю безкоштовного десерту. Крім цього, до Нового року, Дня закоханих або під час літніх канікул пропонуються унікальні пропозиції, що дозволяють не лише підвищити лояльність клієнтів, але й збільшити продажі у період традиційного зниження активності.

Для реалізації програм лояльності ресторан використовує сучасні цифрові технології. Клієнтам пропонується завантажити мобільний додаток, у якому відображається їхній баланс бонусів, доступні знижки та поточні акції. Також передбачено можливість реєстрації у програмі лояльності за номером телефону,

що дозволяє автоматично нараховувати бонуси під час оплати замовлення. Використання CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяє відстежувати активність клієнтів, аналізувати їхні вподобання та пропонувати персоналізовані акції, що підвищує ефективність маркетингових заходів.

Ефективність програм лояльності оцінюється за допомогою таких показників, як рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate), частота повторних покупок (Purchase Frequency) та середній чек (Average Transaction Value). Регулярний моніторинг цих показників дозволяє оцінювати результативність програм лояльності, виявляти можливості для їх оптимізації та розробляти нові підходи до стимулювання попиту.

Таким чином, впровадження програм лояльності у ресторані під ТМ «Крокодил» сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності до бренду та забезпечує стабільне зростання бізнесу у довгостроковій перспективі.

Логістика та постачання продуктів у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи закладу, підтриманні високої якості страв та оптимізації витрат. Ефективно організовані логістичні процеси дозволяють своєчасно забезпечувати ресторан усіма необхідними продуктами, мінімізувати витрати на зберігання та транспортування, а також підтримувати стандарти безпеки харчових продуктів.

Основними етапами логістичного процесу є вибір постачальників, організація процесу замовлення та постачання продуктів, управління запасами та контроль якості на кожному етапі логістичного ланцюга. Вибір постачальників здійснюється на конкурсній основі з урахуванням таких критеріїв, як якість продукції, надійність постачань, ціна, умови оплати та гнучкість у співпраці. Ресторан «Крокодил» надає перевагу співпраці з локальними постачальниками, що дозволяє зменшити логістичні витрати, підтримувати місцевий бізнес та забезпечувати свіжість продуктів.

Процес замовлення продуктів організовано через автоматизовану систему обліку запасів, яка дозволяє контролювати залишки продуктів на складі та

своєчасно формувати нові замовлення. Система автоматично генерує замовлення при досягненні мінімального рівня запасів, що зменшує ризики дефіциту продуктів або, навпаки, перевищення запасів, які можуть втратити свою якість. Такий підхід дозволяє оптимізувати товарний обіг, забезпечити свіжість продуктів і уникнути надлишкових витрат.

Доставка продуктів до ресторану здійснюється відповідно до погодженого графіку, що дозволяє забезпечити стабільність логістичних процесів та уникати затримок у постачаннях. Продукти зберігаються на складі з дотриманням усіх необхідних умов температурного режиму, вологості та санітарних норм. Для зберігання охолоджених та заморожених продуктів використовується спеціальне обладнання (холодильники, морозильні камери), що забезпечує збереження продуктів у належному стані до моменту їх використання.

Контроль якості продуктів здійснюється на кожному етапі логістичного процесу. Під час прийому товарів відповідальний співробітник перевіряє їх відповідність супровідним документам, оглядає зовнішній вигляд, дату виготовлення та термін придатності продуктів. Продукти, що не відповідають встановленим стандартам, повертаються постачальнику. Крім цього, регулярно проводяться внутрішні аудити складу, що дозволяють виявляти можливі порушення у зберіганні продуктів та оперативно їх усувати.

Для підвищення ефективності логістичних процесів ресторан «Крокодил» використовує методи оптимізації запасів, такі як метод «just-in-time» (точно вчасно), що передбачає доставку продуктів безпосередньо перед їх використанням у виробництві. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання, знизити рівень втрат продуктів через їх псування та підвищити оборотність складу.

Таким чином, ефективно організована логістика та постачання продуктів у ресторані під ТМ «Крокодил» забезпечують не лише стабільність роботи закладу, але й сприяють оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів та підтриманню високих стандартів безпеки харчових продуктів.

Організація роботи кухні та обслуговування клієнтів у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» спрямована на забезпечення високого рівня сервісу, оперативності приготування страв і створення комфортної атмосфери для відвідувачів. Ефективне управління внутрішніми процесами ресторану дозволяє оптимізувати роботу персоналу, забезпечити дотримання стандартів якості та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Організація роботи кухні передбачає чіткий розподіл обов'язків серед кухарів, застосування технологічних карт приготування страв та оптимізацію виробничих процесів. На кухні працюють шеф-кухар, помічники кухаря та обслуговуючий персонал. Кожен співробітник виконує конкретні завдання відповідно до своєї спеціалізації, що дозволяє уникати затримок і забезпечує високу швидкість обслуговування клієнтів. Використання технологічних карт дає можливість стандартизувати процес приготування страв, контролювати порційність і дотримання рецептури, що позитивно впливає на якість страв і стабільність смакових характеристик.

Особлива увага приділяється забезпеченню санітарно-гігієнічних норм на кухні. Співробітники дотримуються правил особистої гігієни, регулярно проходять медичні огляди, а також використовують спеціальний одяг та засоби захисту під час приготування їжі. Усі продукти зберігаються з дотриманням температурного режиму, регулярно перевіряється їх свіжість та терміни придатності. Впроваджено систему HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка дозволяє ідентифікувати потенційні ризики у харчовому ланцюзі та запобігати можливим порушенням безпеки продуктів.

Процес обслуговування клієнтів у ресторані «Крокодил» базується на розроблених стандартах сервісу, які охоплюють усі етапи взаємодії з відвідувачами. Персонал ресторану проходить спеціальні тренінги, під час яких вивчає основи спілкування з клієнтами, техніки продажів, а також способи вирішення конфліктних ситуацій. Під час прийому замовлень офіціанти використовують мобільні POS-системи, що дозволяє значно скоротити час обробки замовлень, уникнути помилок та підвищити зручність для клієнтів.

Одним із важливих аспектів обслуговування клієнтів є створення приємної атмосфери у закладі. У ресторані регулярно проводяться тематичні вечори, музичні заходи, акції та спеціальні пропозиції. Інтер'єр оформлений у стилі, що відповідає концепції бренду, забезпечено комфортне освітлення та музичний супровід, що сприяє позитивним враженням від візиту до закладу.

Для підвищення ефективності роботи кухні та оптимізації процесів обслуговування клієнтів використовуються сучасні технології. Впроваджено систему автоматизації замовлень, яка інтегрує всі процеси від прийому замовлення до видачі готової страви на кухні. Це дозволяє мінімізувати час очікування клієнтів, забезпечити високу швидкість приготування страв та підвищити загальний рівень сервісу.

Контроль якості обслуговування здійснюється за допомогою регулярного моніторингу відгуків клієнтів, використання методу «таємний покупець», а також проведення внутрішніх аудитів. Зібрані дані аналізуються, на їх основі розробляються коригувальні заходи, що дозволяє оперативно реагувати на можливі недоліки у роботі персоналу та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, організація роботи кухні та обслуговування клієнтів у ресторані під ТМ «Крокодил» базується на поєднанні високих стандартів якості, сучасних технологій та професійного підходу до обслуговування відвідувачів. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності закладу та забезпечує стабільний розвиток бізнесу на ринку ресторанних послуг.

Контроль якості страв і обслуговування у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» є важливою складовою забезпечення високого рівня сервісу та підтримання позитивного іміджу закладу. Ефективна система контролю якості дозволяє вчасно виявляти недоліки у роботі кухні та обслуговуючого персоналу, оперативно реагувати на зауваження клієнтів і підтримувати стандарти якості на постійному рівні.

Процес контролю якості страв у ресторані розпочинається на етапі закупівлі продуктів і продовжується під час їх зберігання, приготування і подачі клієнтам. При прийомі товарів співробітники ресторану перевіряють їх свіжість, відповідність термінам придатності, а також дотримання умов транспортування. Продукти, які не відповідають встановленим стандартам, повертаються постачальнику. Зберігання продуктів здійснюється у відповідності до санітарно-гігієнічних норм, з дотриманням температурного режиму у холодильних і морозильних камерах.

На кухні запроваджено систему контролю критичних точок (НАССР), яка дозволяє виявляти потенційні ризики на всіх етапах виробничого процесу. Використання технологічних карт під час приготування страв забезпечує дотримання рецептури, стандартів порційності та послідовності технологічних операцій. Регулярно проводяться дегустації готових страв для оцінки їх смакових якостей, зовнішнього вигляду та відповідності меню. Шеф-кухарі контролюють процес приготування страв, перевіряють якість інгредієнтів та дотримання технологічних процесів. Особлива увага приділяється температурному режиму приготування їжі, щоб забезпечити безпеку харчових продуктів.

Контроль якості обслуговування клієнтів здійснюється шляхом впровадження стандартів сервісу, регулярного навчання персоналу та моніторингу задоволеності клієнтів. Співробітники ресторану проходять тренінги з комунікаційних навичок, дотримання етикету, технік продажів і роботи з клієнтськими зауваженнями. У ресторані використовуються чек-листи для оцінки обслуговування, які включають такі критерії, як швидкість прийому замовлення, доброзичливість персоналу, чистота у залі та відповідність сервісу встановленим стандартам.

Крім цього, у ресторані впроваджено систему збору зворотного зв'язку від клієнтів. Відвідувачі можуть залишати свої відгуки за допомогою анкет, QR-кодів або через соціальні мережі. Всі відгуки ретельно аналізуються, а отримана інформація використовується для вдосконалення сервісу. Позитивні відгуки заохочуються, а на негативні оперативно реагує менеджмент ресторану.

Впровадження такої системи дозволяє не лише підвищувати рівень задоволеності клієнтів, але й формувати лояльність до бренду «Крокодил».

Таким чином, контроль якості страв і обслуговування у ресторані під ТМ «Крокодил» базується на комплексному підході, який включає розробку стандартів, навчання персоналу, використання сучасних методів оцінки сервісу та оперативне реагування на зауваження клієнтів. Такий підхід дозволяє підтримувати високі стандарти якості, забезпечувати стабільний розвиток бізнесу та створювати позитивний імідж ресторану серед відвідувачів.

3.2 Маркетингове управління стратегічними ризиками ресторану

Управління ризиками є важливою складовою ефективного функціонування франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил». Визначення потенційних ризиків дозволяє вчасно розробити антикризові заходи та мінімізувати негативний вплив на бізнес. Основними ризиками для ресторану є зниження попиту через сезонність та ризик підвищення цін на продукти. В табл. 3.4 сформована карта ризиків для ресторану.

Таблиця 3.4 – Карта ризиків для ресторану «Крокодил»

Ви ризику	Ступінь ймовірності настання	Ступінь впливу	Можливі наслідки
1. Політичні та військові ризики			
Прямі бойові дії	висока ймовірність	критичний вплив	загроза руйнування ресторану, загибелі персоналу та відвідувачів
Мінування території	середня ймовірність	критичний вплив	небезпека для клієнтів і працівників
Військові обмеження (комендантська година, евакуація)	висока ймовірність	високий вплив	неможливість працювати у звичайному режимі
Мобілізація персоналу	висока ймовірність	високий вплив	втрата кваліфікованих працівників
2. Економічні ризики			
Зниження купівельної спроможності населення	висока ймовірність	середній вплив	скорочення доходів ресторану
Зростання цін на продукти, логістика	висока ймовірність	високий вплив	підвищення витрат, необхідність перегляду цінової політики

Нестача постачальників	середня ймовірність	високий вплив	можливі перебої з продуктами, необхідність пошуку альтернатив
3. Соціальні ризики			
Відтік населення	висока ймовірність	високий вплив	зменшення цільової аудиторії
Стрес та емоційне вигорання персоналу	середня ймовірність	середній вплив	зниження продуктивності роботи
Незадоволеність безпекою закладу	середня ймовірність	середній вплив	частина клієнтів може відмовитися від відвідування ресторану
Продовження табл.3.4			
4. Операційні ризики			
Перебої з електро- та водопостачанням	висока ймовірність	високий вплив	необхідність резервного живлення та запасу води
Проблеми з логістикою продуктів	висока ймовірність	високий вплив	затримки або нестача інгредієнтів
Неможливість страхування бізнесу	середня ймовірність	високий вплив	підвищені ризики фінансових втрат.
5. Репутаційні ризики			
Критика за роботу в небезпечній зоні	середня ймовірність	середній вплив	можливий негативний вплив на імідж закладу
Фейки та дезінформація	низька ймовірність	середній вплив	ризик втрати довіри клієнтів

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових ризиків для ресторанного бізнесу є сезонність попиту. У різні пори року активність клієнтів може значно змінюватися, що призводить до коливань у доходах ресторану. Наприклад, у літній період багато клієнтів віддають перевагу відпочинку на відкритих терасах або виїзду за місто, що може зменшити відвідуваність ресторану. Навпаки, у зимовий період попит може зрости завдяки організації святкових заходів і корпоративів. Нестабільність попиту вимагає гнучкого підходу до управління бізнесом, щоб уникнути збитків у періоди низької активності клієнтів [20, С. 310].

Для зниження ризику сезонності у ресторані «Крокодил» застосовуються такі заходи:

- розробка сезонного меню з урахуванням вподобань клієнтів у різні пори року;
- організація спеціальних акцій і заходів у періоди зниження попиту (наприклад, знижки у будні дні або акції «щасливі години»);

— впровадження послуги доставки їжі, що дозволяє розширити аудиторію та знизити залежність від відвідуваності фізичного закладу;

— адаптація робочого графіку персоналу до сезонності попиту, що дозволяє оптимізувати витрати на заробітну плату.

Ще одним вагомим ризиком для ресторану є підвищення цін на продукти. Коливання вартості сировини може бути спричинене економічними факторами, змінами у законодавстві, зростанням вартості логістичних послуг або сезонними факторами (наприклад, підвищення цін на овочі та фрукти у зимовий період). Підвищення вартості продуктів призводить до збільшення собівартості страв, що може негативно вплинути на рентабельність бізнесу [4, С. 82].

Для мінімізації ризику підвищення цін на продукти у ресторані «Крокодил» застосовуються такі підходи:

— укладення довгострокових договорів із постачальниками на фіксованих умовах, що дозволяє уникнути різких змін у ціні на продукти;

— диверсифікація постачальників, що забезпечує альтернативні варіанти закупівель у разі підвищення цін у одного з партнерів;

— оптимізація закупівельних процесів через використання акцій і знижок від постачальників;

— впровадження контролю за списанням продуктів, що дозволяє уникати втрат через псування продуктів або перевищення терміну їх придатності.

Крім цього, ресторан застосовує стратегію адаптації меню до змін на ринку продуктів. Наприклад, у разі значного підвищення цін на певну категорію продуктів у меню впроваджуються страви з альтернативними інгредієнтами, що дозволяє зберегти середній чек на прийнятному рівні та уникнути втрати клієнтів через підвищення цін на страви.

Таким чином, визначення потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації дозволяють ресторану «Крокодил» підтримувати стабільність бізнесу, забезпечувати високу якість послуг і зберігати конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг навіть в умовах нестабільності.

3.3 Напрями забезпечення стійкості ресторанного бізнесу в умовах війни

Для забезпечення стійкості ресторану в прифронтовому місті Суми необхідно розробити комплексну стратегічну модель, яка включатиме адаптацію до безпекових, економічних, соціальних та операційних викликів. Основні стратегічні напрями зазначено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Стратегічні напрями розвитку ресторану

Стратегічні напрями	Очікуваний ефект
1. Операційна гнучкість і автономність	
Мінімізація ризиків від бойових дій	Обладнання укриття для персоналу та гостей. Наявність плану евакуації та кризового менеджменту. Створення резервного запасу продуктів та води Проведення інструктажів щодо поведінки під час обстрілів
Автономне функціонування	Використання генераторів, запасів газу або альтернативних джерел енергії. Впровадження систем резервного водопостачання. Можливість швидкого згортання роботи у разі загрози.
Гнучкість у форматі роботи	Організація доставки їжі (співпраця з логістичними сервісами). Перехід на формат take-away або польової кухні для військових, волонтерів, цивільних. Можливість мобільного кафе (фудтраки, виїзне обслуговування).
2. Фінансова стійкість та економічна адаптація	

Оптимізація витрат	Скорочення нерентабельних витрат (енергозбереження, перехід на локальні продукти). Раціоналізація меню – мінімізація складних страв, зменшення кількості інгредієнтів.
Диверсифікація джерел доходів	Запуск благодійних ініціатив Співпраця з міжнародними фондами та програмами підтримки малого бізнесу. Організація мережі партнерств із волонтерськими організаціями.
Фандрайзинг та гранти	Участь у програмах підтримки бізнесу від міжнародних донорів (ЄС, Erasmus, гранти для підприємців). Використання державних субсидій та пільгових кредитів для воєнного бізнесу
3. Логістика та постачання	
Альтернативні канали постачання	Співпраця з місцевими фермерами та виробниками. Використання гнучких маршрутів доставки.
Розширення меню під поточні умови	Адаптація страв до доступних інгредієнтів. Використання консервованих або довготривалих продуктів
4. Соціальна відповідальність та підтримка громади	
Розширення цільової аудиторії	Надання знижок або безкоштовних обідів для військових, волонтерів. Проведення благодійних акцій для підтримки населення.
Комунікація з клієнтами	Відкритість у соціальних мережах, звітність про діяльність. Залучення підтримки громади через краудфандинг, соціальні ініціативи.
5. Юридична адаптація	
Моніторинг законодавства	Використання податкових пільг для бізнесу в зоні бойових дій. Оформлення тимчасового статусу для бізнесу у разі релокації.
Реєстрація за кордоном для розширення бізнесу	Створення юридичної особи в іншій країні для можливого експорту франшизи

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення стійкості ресторану в Сумах слід комбінувати гнучкість бізнес-моделі, фінансову стійкість, безпеку персоналу, диверсифікацію постачання та цифрові технології. Важливо активно взаємодіяти з громадою та міжнародними партнерами для залучення підтримки.

Планування антикризових заходів у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» є важливим елементом забезпечення стабільності бізнесу та мінімізації впливу негативних факторів на його діяльність. Своєчасно розроблені антикризові стратегії дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, підтримувати фінансову стійкість підприємства та зберігати лояльність клієнтів навіть у складних ринкових умовах.

Основними антикризовими заходами для ресторану «Крокодил» є оптимізація операційних витрат, адаптація асортиментної політики до ринкових умов, гнучкість у роботі з персоналом та реалізація маркетингових активностей, спрямованих на підтримання попиту. Оптимізація операційних витрат включає аналіз та перегляд витрат на постачання продуктів, логістику, комунальні послуги та заробітну плату персоналу. У періоди зниження попиту або у кризових ситуаціях доцільно впроваджувати такі заходи:

- перемовини з постачальниками щодо зниження цін або відтермінування платежів;
- перехід на закупівлю сезонних продуктів, що мають нижчу вартість;
- зменшення витрат на енергоресурси через впровадження енергоощадних технологій (використання LED-освітлення, оптимізація роботи холодильного обладнання);
- перехід на часткову зайнятість або гнучкий графік роботи персоналу, що дозволяє знизити фонд оплати праці без необхідності звільнення працівників.

У сфері асортиментної політики важливо забезпечити гнучкість меню, щоб адаптуватися до змін у купівельній спроможності клієнтів. Наприклад, у періоди економічної нестабільності до меню можуть додаватися бюджетні страви, які не потребують дорогих інгредієнтів. Також можливе проведення акцій або запровадження спеціальних пропозицій, що дозволяють клієнтам заощадити при замовленні.

Маркетингові активності у кризовий період мають бути спрямовані на підтримання інтересу до ресторану та стимулювання попиту. Серед ефективних інструментів – проведення акцій з привабливими знижками, організація «щасливих годин», надання бонусів за повторні замовлення, акцент на послугу доставки їжі та запровадження спеціальних пропозицій для певних груп клієнтів (наприклад, знижки для студентів або пенсіонерів).

Крім цього, важливою частиною антикризових заходів є підготовка команди до роботи в умовах кризи. Персонал ресторану проходить спеціальні тренінги з

управління конфліктними ситуаціями, навчання технікам продажів у періоди низького попиту, а також отримує рекомендації щодо ефективної комунікації з клієнтами, які можуть висловлювати невдоволення через зміни у меню чи сервісі.

Окрему увагу приділяють фінансовому плануванню та створенню резервного фонду. Наявність фінансової «подушки безпеки» дозволяє зберігати ліквідність бізнесу, забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати та розрахунки з постачальниками навіть у разі тимчасового зниження доходів. Ресторан «Крокодил» передбачає резервування частини прибутку у вигляді спеціального фонду, який використовується виключно у кризових ситуаціях.

Таким чином, планування антикризових заходів у ресторані під ТМ «Крокодил» базується на комплексному підході, який включає оптимізацію витрат, гнучкість у роботі з асортиментом і персоналом, активне використання маркетингових інструментів та формування фінансового резерву. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість бізнесу у кризові періоди та підготувати ресторан до швидкого відновлення у разі покращення ринкових умов.

Сучасний ринок громадського харчування динамічно змінюється, і маркетингові стратегії дозволяють закладам адаптуватися до нових тенденцій, смакових уподобань та очікувань клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє закладам громадського харчування виділятися серед конкурентів, що особливо важливо в умовах насиченого ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки ефективної маркетингової стратегії закладу громадського харчування.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що маркетингова стратегія являє собою довгостроковий план дій компанії, спрямований на досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Вона визначає способи позиціонування бренду, вибір цільових ринків, використання маркетингових інструментів і механізмів впливу на споживачів. Доведено, що основними характеристиками маркетингової стратегії є орієнтація на ринок і потреби споживачів, довгостроковий характер, гнучкість і адаптивність та інтеграція з загальною стратегією компанії. Досліджено, що франчайзинг у ресторанному бізнесі має низку переваг та недоліків, які необхідно враховувати під час розробки маркетингової стратегії. Обґрунтовано, що завдяки ефективній франчайзинговій моделі можна швидко розширити мережу ресторанів, використовуючи перевірену бізнес-модель та пізнаваний бренд

2. Визначено, що виручка від реалізації продукції ресторану за три роки збільшилась на 488,1 тис. грн. або на 203,7%. Це відбулось за рахунок кухні на 269,6 тис. грн. та бару на 218,5 тис. грн. Це підтверджує попит на страви та напої ресторану та довіру споживачів. Щодо структури доходів, то найбільшу частку доходу приносять страви кухні 63,83%. Встановлено, що рівень рентабельності діяльності ресторану за 2021-2023рр. значно покращився і складає 17,23%. Варто відмітити, що попередні 2021-2022 роки ресторан взагалі був збитковим. Обґрунтовано, щоб підвищити прибуток ресторану, потрібно зосередитися на контролі витрат, грамотному ціноутворенні, якісному сервісі, ефективному маркетингу та адаптації до ринкових умов.

3. Встановлено, що маркетингова діяльність ресторану спрямована на залучення клієнтів, формування позитивного іміджу та підвищення продажів, створення пізнаваного бренду, який приваблює відвідувачів, підвищує їхню

лояльність і стимулює повторні покупки. Аналіз маркетингової діяльності ресторану включає дослідження методів залучення клієнтів, просування продуктів, побудови бренду та управління репутацією. Визначено, що маркетинг у прифронтовому місті має включати елементи соціальної відповідальності. Підтримка військових, благодійні акції для внутрішньо переміщених осіб або участь у волонтерських проєктах підвищують лояльність клієнтів і сприяють формуванню позитивного іміджу ресторану. Споживачі охоче підтримують бізнеси, які беруть участь у допомозі громаді. Визначено, що за останні три роки відвідуваність ресторану збільшилась на 3511 осіб, що безумовно є позитивною тенденцією. Цінова політика ресторану «Крокодил» орієнтована на середній ціновий сегмент, що робить його доступним для широкої аудиторії.

4. За результатами порівняльного аналізу ефективності маркетингової діяльності ресторану у порівнянні з його основними конкурентами визначено, що ресторан «Крокодил» демонструє високий рівень ефективності (8.25), особливо за рахунок унікального меню та привабливої атмосфери. За результатами проведеного SPACE-аналізу доведено, що стратегічне положення ресторану «Крокодил» у квадранті агресивної стратегії (сильна ринкова позиція, зростаючий ринок). Отже, ресторан «Крокодил» знаходиться в агресивному квадранті, що означає хороші можливості для зростання.

5. Встановлено, що відкриття франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил» включає комплекс організаційних заходів, спрямованих на створення умов для ефективного функціонування закладу. Основними етапами підготовки стали розробка концепції ресторану, підбір персоналу, створення внутрішніх стандартів роботи та проведення рекламної кампанії для залучення клієнтів з перших днів роботи. Аналіз грошового потоку та прогнозованого прибутку підтверджує ефективність фінансової моделі ресторану під ТМ «Крокодил». Стабільне зростання чистого прибутку на 20% щороку забезпечує бізнесу високу ліквідність та фінансову стійкість. Доведено, що отримані кошти можуть бути спрямовані на розширення мережі ресторанів, підвищення якості обслуговування, оновлення обладнання або дивідендні виплати власника. Обґрунтовано, що такий

підхід дозволяє не лише закріпити позиції ресторану на ринку, але й створює сприятливі умови для його довгострокового розвитку.

6. Визначено, що управління ризиками є важливою складовою ефективного функціонування франчайзингового ресторану під ТМ «Крокодил». Визначення потенційних ризиків дозволяє вчасно розробити антикризові заходи та мінімізувати негативний вплив на бізнес. Обґрунтовано, що карта ризиків – це інструмент, який допомагає ресторану ідентифікувати, оцінити та контролювати потенційні загрози, що можуть впливати на його діяльність. Сформована карта ризиків допоможе систематизувати ризики, визначити ймовірність їх виникнення та ступінь впливу на бізнес, а також розробити ефективні заходи для їх мінімізації.

7. Доведено, що планування антикризових заходів у франчайзинговому ресторані під ТМ «Крокодил» є важливим елементом забезпечення стабільності бізнесу та мінімізації впливу негативних факторів на його діяльність. Своєчасно розроблені антикризові стратегії дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, підтримувати фінансову стійкість підприємства та зберігати лояльність клієнтів навіть у складних ринкових умовах. Встановлено, що для забезпечення стійкості ресторану в прифронтовому місті Суми доцільно використовувати розроблену комплексну стратегічну модель, яка включає адаптацію до безпекових, економічних, соціальних та операційних викликів.

Таким чином, сучасний ринок громадського харчування динамічно змінюється, і маркетингові стратегії дозволяють закладам адаптуватися до нових тенденцій, смакових уподобань та очікувань клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє закладам громадського харчування виділятися серед конкурентів, що особливо важливо в умовах насиченого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://surl.li/toowfq> (дата звернення: 03.02.2025).
2. Виручка закладів громадського харчування України у другій половині 2023 року зросла на 30% - дослідження. URL: <http://surl.li/ztujqp> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Відвідуваність закладів громадського харчування зросла на 10% у 2023 році URL: <https://surl.li/plmxmz> (дата звернення: 24.11.2024).
4. Гавриленко Д.П. Маркетингові стратегії закладів громадського харчування. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: матеріали II Міжнар. наук. конф. (10 січня 2024р. м. Кривий Ріг). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 82-83.
5. Гавриленко Д.П. Напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємств. *New information technologies of business management: problems and prospects for development: V International scientific and practical conference* (03-05 February 2025, Munich). Germany. С. 89-90.
6. Гук Х. З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного врегулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №6. С. 134–139.
7. Завадинська О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. URL: <https://surl.gd/pvniep> (дата звернення: 25.11.2023).
8. Зіньцьо Ю., Даниленко М. Аналіз тенденцій розвитку маркетингової цінової політики в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. 2023. URL: <https://surl.lu/whzrkd> (дата звернення: 20.12.2024).
9. Інтернет маркетинг для ресторану: як просувати заклад в Інтернеті та навіщо це потрібно? URL: <https://surl.li/mffqsd> (дата звернення: 11.12.2024).

10. Кількість кав'ярень в Україні під час великої війни зросла на 35%, дослідження. URL: <http://surl.li/bqlczb> (дата звернення: 20.10.2024).

11. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії Covid-19. *Бізнес-інформ*. № 9. 2021. С. 139-144

12. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 90–94.

13. Макарова В.В., Нечипоренко В.В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство*. 34. 2021. URL: <http://surl.li/vxpvaf> (дата звернення: 02.09.2024).

14. Маркетингова стратегія ресторанів та кафе у 2024 році. URL: <https://surl.li/tcfrbo> (дата звернення: 14.02.2025).

15. Михайлова М.В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. *Бізнес Інформ*. 2023. С.215 – 219.

16. Михайлова М.В., Жегус О.В., Іванченко І.С. Маркетингове планування на підприємствах ресторанного господарства: монографія. 2019. 229 с.

17. На Макдональдз припадає 40% загального доходу сфери громадського харчування URL: <https://surl.li/iwyhuq> (дата звернення: 21.12.2024).

18. Пчелянська Г.О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 169–175.

19. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62– 66.

20. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №12(26). С. 305–314.

21. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43(2024). С.110-117.

22. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. URL: <http://surl.li/vkgdyo> (дата звернення: 20.10.2024).

23. Frederick F. Reichheld, Thomas. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. 1996. 323 p.

24. Gunawan Ian. Customer loyalty: The Effect Customer Satisfaction, Experiential Marketing and Product Quality. *Kinerja: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*. 1. 2022. PP. 35-50.

25. Kethan M., Mahabub Basha. Relationship of Ethical Sales Behaviour with Customer Loyalty, Trust and Commitment: A Study with Special Reference to Retail Store in Mysore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. 1.7. 2022. PP. 1365-1376.

26. Kotler Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. First Ukrainian Adapted Edition of the world Marketing text-book bestseller by Dr. Philip Kotler and K.L. Keller URL: <http://surl.li/ycmnqu> (дата звернення: 28.03.2024).

27. Limna Pongsakorn, Tanpat Kraiwanit. Service quality and its effect on customer satisfaction and customer loyalty: A qualitative study of Muang Thai Insurance Company in Krabi, Thailand. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*. 1.2. 2022. PP. 1-16.

28. Lina Roidah. Improving Product Quality and Satisfaction as Fundamental Strategies in Strengthening Customer Loyalty. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. 2.1. 2022. PP. 19-26.

29. Thomas Wachtel. What Brand Loyalty Means for Your Business and Why It Matters Brand. 11. 2020. URL: <http://surl.li/gfjhwc> (дата звернення: 03.02.2024).

30. Williams W.S. The concept of customer loyalty. *Journal of Retailing*. 1977. № 53(3). PP. 51–68.

31. Williamson Oliver E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. URL: <http://surl.li/glovru> (дата звернення: 03.02.2024).

**NEW INFORMATION TECHNOLOGIES
OF BUSINESS MANAGEMENT:
PROBLEMS AND PROSPECTS FOR
DEVELOPMENT**

Abstracts of V International Scientific and Practical Conference

Munich, Germany
(February 03-05, 2025)

NEW INFORMATION TECHNOLOGIES OF BUSINESS MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

21.	Вереша Р.В. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВОПОРУШЕННЯ В МЕЖАХ ОБ'ЄКТИВНОЇ КОНЦЕПЦІЇ	78
22.	Шміло Н.В. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ: ПРОБЛЕМИ РОЗУМІННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	81
MANAGEMENT, MARKETING		
23.	Shevchuk A. THE IMPACT OF AI TECHNOLOGIES ON THE OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE SECURITY INDUSTRY	84
24.	Gadzhiverdi Z. THE IMPACT OF YOUTUBE "COMMUNITIES" ON CORPORATE ADVERTISING STRATEGIES	86
25.	Гавриленко Д.П. НАПЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	89
26.	Грабовська І.В. ОПЕРАТИВНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРИЙНЯТТЯ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ	92
27.	Омельчак Г.В. РОЛЬ ГНУЧКОСТІ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА КОМАНДАМИ	99
MEDICINE		
28.	Slonetskyi B. I., Slonetska L. L. ІНСТРУМЕНТАЛЬНА ОБ'ЄКТИВІЗАЦІЯ ОЦІНКИ СТУПЕНЯ ДЕСТРУКЦІЇ СЕГМЕНТУ ТОНКОЇ КИШКИ	102
29.	Cherepenko I. COMPLEX SURGICAL TREATMENT OF ELDERLY PATIENTS WITH CHOLECYSTITIS COMBINED WITH CHOLEDOCHOLITHIAZIS AND OBTURATIVE JAUNDICE	105

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гавриленко Д.П.

магістрант, Сумський національний аграрний університет

Стратегічне управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства передбачає системний підхід до розробки та реалізації стратегій, які забезпечують підвищення привабливості послуг підприємства на ринку, його стійкість у конкурентному середовищі та досягнення довгострокових цілей. Цей процес базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, виборі ефективних стратегій розвитку і впровадженні рішень, спрямованих на покращення позицій підприємства серед конкурентів.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю має суттєве значення для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує адаптацію до змін ринку, дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність, сприяє покращенню обслуговування клієнтів і формуванню лояльності та гарантує стійкість у конкурентному середовищі та сприяє зростанню бізнесу. Основні складові стратегічного управління конкурентоспроможністю [1, С. 59]:

1) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - передбачає оцінку ринкових умов, клієнтських уподобань, конкурентів та макроекономічних чинників. В межах етапу здійснюється SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

2) Формулювання місії, бачення та цілей - визначення ключової мети підприємства (наприклад, стати лідером на ринку, забезпечити високу якість сервісу), встановлення стратегічних і тактичних цілей (розширення клієнтської бази, збільшення рентабельності).

3) Розробка стратегії конкурентоспроможності, вибір якої залежить від виявлених сильних та слабких сторін. Зокрема, стратегія диференціації використовується підприємствами, що пропонують унікальні послуги, високий рівень сервісу, ексклюзивні пропозиції. Цінова стратегія передбачає оптимальне співвідношення ціни та якості для різних сегментів клієнтів. Інноваційна стратегія означає використання сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів, впровадження CRM тощо [2, С. 177].

4) Планування ресурсів передбачає управління фінансовими, людськими, матеріальними ресурсами для забезпечення досягнення цілей. Це можуть бути інвестиції у розвиток номерного фонду, інфраструктури, персоналу.

5) Впровадження стратегії передбачає організацію виконання розроблених планів через залучення персоналу, контроль виконання. Залучення клієнтів - через маркетингові кампанії та програму лояльності.

MANAGEMENT, MARKETING
NEW INFORMATION TECHNOLOGIES OF BUSINESS MANAGEMENT: PROBLEMS AND
PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

6) Моніторинг та оцінка ефективності забезпечується через використання KPI для оцінки фінансових, операційних і ринкових показників та наступного коригування стратегій на основі отриманих даних.

7) Постійний пошук нових рішень, удосконалення продуктів і послуг, використання digital-інструментів для залучення клієнтів (он-лайн-бронювання, соцмережі).

Якість послуг є однією з основних запорук конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Вона безпосередньо впливає на сприйняття бренду клієнтами, на лояльність і, як наслідок, на фінансові показники компанії. В умовах гострої конкуренції в індустрії гостинності, забезпечення високої якості послуг стає необхідною умовою для залучення та утримання клієнтів.

Важливість якості послуг для конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства є значною. Висока якість обслуговування сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У свою чергу, задоволені клієнти частіше повертаються, рекомендують заклад іншим і залишають позитивні відгуки, що є важливим для залучення нових відвідувачів. Постійне надання високоякісних послуг допомагає формувати лояльну клієнтську базу. Лояльні клієнти можуть стати джерелом стабільного доходу, а також вони схильні повертатися в готель або ресторан навіть за складних умов (наприклад, в кризові періоди або в умовах війни).

В умовах насиченого ринку гостинності, де клієнти мають величезний вибір, якість послуг стає вирішальним фактором у конкуренції. Готелі та ресторани, які не приділяють належної уваги якості, можуть втратити частку ринку на користь конкурентів, які забезпечують високу якість. Саме якість послуг дозволяє підприємствам відрізнитися від конкурентів. Якщо послуги в готелі або ресторані на високому рівні (наприклад, бездоганне обслуговування, комфортні номери, чудова кухня), це стає важливим фактором у виборі клієнтів, які шукають не тільки базові послуги, але й емоційний досвід [3, С.35]. Висока якість обслуговування дозволяє готельним та ресторанним підприємствам встановлювати більш високі ціни на свої послуги. Це, в свою чергу, може збільшити загальний прибуток, оскільки клієнти готові платити більше за більш комфортні умови та високий рівень сервісу.

Основні аспекти якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі зазначено на рис. 1. Якість послуг визначає конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства. Вона впливає на всі аспекти бізнесу, від задоволеності клієнтів до фінансових результатів і здатності підприємства виділятися серед конкурентів. Таким чином, регулярне підвищення якості та адаптація до потреб ринку є важливою стратегією для досягнення успіху в галузі гостинності. Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу є необхідним для забезпечення успішної діяльності в цьому секторі.

MANAGEMENT, MARKETING
NEW INFORMATION TECHNOLOGIES OF BUSINESS MANAGEMENT: PROBLEMS AND
PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Обслуговування клієнтів	• професіоналізм, доброзичливість, швидкість реагування на запити клієнтів.
Чистота та порядок	• стан номерів, ресторанів, холів, туалетів та інших загальних зон
Комфорт	• зручність меблів, наявність необхідних умов для комфортного перебування клієнтів
Послуги харчування	• смак, якість та подача їжі, різноманітність меню
Технічне оснащення	• функціонування систем Wi-Fi, кондиціонерів, телевізорів, освітлення тощо
Ціна та якість	• відповідність ціни рівню послуг, що надаються.

Рисунок 1 - Основні аспекти якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Враховуючи зміни умов господарювання, постійну конкуренцію та зміни потреб клієнтів, ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу зберегти і залучити клієнтів, відрізнитися від конкурентів, збільшити рентабельність та адаптуватися до змін на ринку.

Список літератури

1. Литвиненко В.О. Маркетингове управління конкурентоспроможності підприємства. V *Science of XXI century: development, main theories and achievements*: міжнар. наук.-теор. конференція (26.01.2024, м. Гельсінкі). 2024. С.58-60.
2. Янчук Т.В., Любінчак К.Р., Вовколуп А.Ю. Ефективність впровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.176–179.
3. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфер послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. 3 (262). 2023. С. 31-37.

МАТЕРІАЛИ II
МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ



ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СВІТОВІЙ НАУЦІ: ЗАДАЧІ ТА ВИКЛИКИ

| 19 січня 2024 рік
м. Кривий Ріг, Україна

Вінниця, Україна
«UKRLOGOS Group»
2024

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ Бабій І.В.	76
ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА Хамазін Р.М.	78
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ Пазов Д.М.	80
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ Гавриленко Д.П.	82
НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ Макаренко М.Б.	84
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я Кудінов Р.В.	86
РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ Колонієць К.О.	88
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ Андрющенко О.О.	90
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ Біланк Н.О.	92
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ Мироненко О.В.	95
УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Масік В.С.	97
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Дремов А.І.	99
ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА Білошанка Ю.М.	101

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Гакриленко Дмитро Петрович
здобувач вищої освіти факультету економіки і менеджменту,
Сумський національний аграрний університет, Україна

Науковий керівник: Макарова Вікторія Вікторівна
ORCID ID: 0000-0003-1076-9246
д-р. екон. наук, професор кафедри маркетингу та логістики
Сумський національний аграрний університет, Україна

Маркетингова стратегія є важливою складовою успіху сучасних закладів громадського харчування, допомагаючи їм вижити в конкурентному середовищі та забезпечувати стабільний потік клієнтів. Маркетингові стратегії надають можливість закладам громадського харчування привертати увагу нових клієнтів та утримувати існуючих, використовуючи рекламу, просування через соціальні мережі та інші методи. Саме за допомогою маркетингу формується і утримується бренд закладу. Сильний бренд створює позитивний імідж, який може привертати більше клієнтів та забезпечувати відмінність від конкурентів.

Маркетингова стратегія допомагає закладам визначити свою цільову аудиторію та створити пропозицію, яка відповідає потребам цієї аудиторії. Це може включати в себе розробку спеціалізованого меню чи акцій для конкретних груп клієнтів. Крім того, використовуючи маркетингову стратегію заклади ресторанного бізнесу можуть раціонально використовувати ресурси, включаючи рекламні бюджети. Запуск рекламних кампаній та акцій з врахуванням конкретних маркетингових цілей дозволяє забезпечити ефективне використання коштів.

Сучасний ринок громадського харчування динамічно змінюється, і маркетингові стратегії дозволяють закладам адаптуватися до нових тенденцій, смакових уподобань та очікувань клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє закладам громадського харчування виділитися серед конкурентів, що особливо важливо в умовах насиченого ринку.

Стратегія лідерства за витратами. Ця ключова стратегія базується на ефективності і часто асоціюється з наявністю досвіду. Вона передбачає ретельне управління постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду, ретельну розробку нових продуктів і скорочення витрат на збут і рекламу. Основна увага в загальній стратегії зосереджена на низьких витратах порівняно з конкурентами [1].

Агресивні стратегії базуються на принципі, що найкращий захист - це напад. Агресивні лідери завжди намагаються спочатку створити конкурентну перевагу. Наприклад, заклади, які фокусуються на низьких витратах, будуть агресивно проводити цю політику, тоді як ті, що зосереджуються на диференціації, будуть постійно шукати нові способи позиціонування своєї продукції. Ключем до невпинної атаки є постійне вдосконалення та інновації.

Стратегії захвату та консолідації означають укладення владження на ринку нових гравців та конкурентів. Оборона полягає у збереженні існуючої частки ринку та зміцненні ринкових позицій. Оборонні дії: підтримка розумних цін, пропозиція кращого обслуговування клієнтів, закриття порожніх ніш у ринковому просторі,

укладання контрактів з найкращими постачальниками та дилерами, отримання альтернативних патентів тощо.

Стратегія лідера щодо закладів, які йдуть за ним, полягає в тому, щоб перетворити їх на слугуючих дослідників, а не конкурентів. Коли дрібні конкуренти знижують ціни або вдаються до інших агресивних дій, лідер опиняється у скрутному становищі. Відповідні дії лідерів: швидке зниження цін, широкі кампанії з просування своєї продукції на ринку, пропозиція кращих умов клієнтам-споживачам компанії, поступки дистрибуторам, які змушують їх відмовитися від продажу продукції конкурента, запровадження вакансій в компанії за рахунок кращих фахівців конкурента.

Ресторани можуть використовувати різноманітні цифрові технології для маркетингової діяльності, зокрема для поліпшення ефективності обслуговування, залучення клієнтів та оптимізації управління. Наприклад, розробляти власні мобільні додатки або використовувати платформи для он-лайн-замовлень та доставки, співпрацювати з популярними платформами, такими як UberEats, для розширення обслуговування та привертання нових клієнтів.

В приміщеннях закладів цифрові технології можуть бути представлені у вигляді заміни паперових меню електронними версіями на табло для кожного та зручного ознайомлення клієнта з асортиментом. Розміщення QR-кодів на столах, які клієнти можуть сканувати, щоб переглядати електронне меню та робити замовлення через мобільні додатки. Крім того, надзвичайно зручним для відвідувачів є підтримка оплати через мобільні гаманці або платіжні системи, такі як Apple Pay або Google Pay, використання технології NFC для безконтактних карток або смартфонів для оплати замовлень. Зазначені інструменти цифрової стратегії допомагають ресторанам покращити ефективність, забезпечити зручність для клієнтів та пристосуватися до сучасних тенденцій у галузі гостинності.

Науковою основою інформаційних технологій є інтеграція інформатики, кібернетики та методів управлінського контролю. Постійне впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє реалізації нових підходів і методів обробки управлінської інформації. Це сприяє впровадженню нових підходів і методів обробки управлінської інформації. Використання таких технологій у діяльності підприємства є необхідною умовою його ефективного функціонування. Інтерес до інформаційних технологій обумовлений широким спектром технологічних можливостей обробки управлінської інформації, що впливає на економічну ефективність діяльності підприємств та підсилює їх конкурентоспроможність і прибутковість на ринку [2].

Кожна з розглянутих стратегій може бути адаптована до конкретних потреб і характеристик закладу громадського харчування, забезпечуючи комплексний і ефективний підхід до маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Кравченко Н. А. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємства в Україні* : зб. ст. за матеріалами Науков. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). К.: КНУТД. 2017. С. 147-152.
2. Могильна Л.М., Макаренко В.В. Впровадження інформаційних технологій на підприємствах. *Проблемы и экономический анализ*. Вип. 1(33). 2023. С. 65-69. http://rev.kryvri.gov.ua/journal/2023/1_33_ake/13.pdf (дата звернення: 14.12.2023).

