

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВИХОДУ З НЕЇ
(НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «PRO-CAFE»)**

**Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

**Виконав: студент II курсу 221-М групи
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Шилоносов Євген Олександрович**

Керівник: проф. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Поняття та сутність стратегії.....	6
1.2. Види стратегій.....	11
1.3. Особливості стратегій підприємства ресторанно-готельного бізнесу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА PRO-CAFE.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Pro-Cafe.....	27
2.2. Стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах кризи.....	32
2.3. Вплив кризи на стратегію підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА PRO – CAFE.....	45
3.1. Пропозиції щодо зміни стратегії підприємства Pro–Cafe	45
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. «Значення стратегічного планування в умовах посилення конкурентної боротьби стає ключовою необхідністю, що дозволяє фірмі виграти цю боротьбу та вижити у довгостроковій перспективі. У разі жорсткої конкуренції концентрація менеджменту стані внутрішніх справ підприємства є недостатньою і фірма зобов'язана брати до уваги мінливу зовнішнє середовище.

Таким чином, компанії, які раніше через свої невеликі розміри вважалися нежиттєздатними, в умовах жорсткої конкуренції отримали перевагу завдяки своїй здатності швидше та гнучкіше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основним завданням менеджменту в таких умовах стає постійний моніторинг потреб споживачів, дій конкурентів та пошук власних конкурентних переваг.

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, універсальної конкурентної стратегії не існує — жодна з них не може бути однаково ефективною для всіх підприємств.

Результативність конкурентної стратегії визначається творчим потенціалом керівництва компанії, його здатністю оперативно реагувати на зміни, а також якістю продукції чи послуг, особливостями корпоративної культури та фінансовими можливостями підприємства.

Отже, конкурентне управління є, насамперед, результатом творчої діяльності керівництва, проте воно спирається на певні теоретичні основи, знання яких дозволяє здійснювати управління організацією найбільш ефективно» [1].

Актуальність роботи дослідження зумовлена тим, що «ефективність діяльності економічних суб'єктів визначається їхньою стратегією. Організації, що приділяють пильну увагу питанням стратегії, виявляються

більш конкурентоспроможними та стійкими.

Питання формування стратегії актуальні як великих, так малих організацій, як державних підприємств, громадських організацій, так комерційних структур» [2].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати магістерської роботи викладенні у дослідженнях, які виконується на «кафедрі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного університету відповідно до НДР та ініціативної науково-дослідної теми «Теоретико-прикладні основи формування інноваційного продукту в сфері обслуговування на Півдні України» (державний реєстраційний номер: 0120U104331)».

Мета кваліфікаційної роботи – є дослідження теоретичних основ та розроблено стратегії діяльності підприємства громадського харчування в умовах кризи та післякризового відновлення на прикладі ресторану «Pro-Cafe».

Об'єкт дослідження – ресторан Pro-Cafe

Предмет дослідження – розробка стратегій ресторану в умовах кризи й під час виходу з неї.

Для досягнення поставленою мети необхідно вирішити завдання:

- узагальнення теоретичних засад стратегій за умов кризи
- аналіз організаційно-економічних характеристик ресторану Pro-Cafe;
- аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах кризи;
- аналіз впливу кризи на стратегію підприємства;
- розробка пропозицій щодо зміни стратегії підприємства Pro-Cafe;
- підготовка економічного обґрунтування запропонованої стратегії.

Методи дослідження. Для оцінки факторів, що впливають на компанію, були використані PEST і SWOT - аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів. Розробці пропозицій щодо

зміни стратегії ресторану в умовах кризи.

Практичне значення отриманих результатів. У результаті реалізації запропонованої маркетингової стратегії ми очікуємо збільшення виручки ресторану, підвищення заповнюваності, підвищення лояльності споживачів та формування сталого уявлення про компанію в очах споживачів.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи магістра пройшли апробацію та доповідалися у формі тези та публікації на науково-практичній конференції:

Євген Шилоносів, Валентина Бурак. Розробка концепції ресторану зі стійким підходом до ведення бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 листопада 2025 року, м. Львів).* – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 169 - 173.

Структура роботи. Робота містить вступ, 3 розділи та сім підрозділів, висновки, список літературних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи – 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та сутність стратегії

Стратегія у бізнесі — це узагальнений «план управління компанією, спрямований на визначення способів і методів реалізації її ділових принципів у різних сферах діяльності. Вона охоплює систему дій і підходів, які забезпечують підвищення ефективності роботи компанії та її структурних підрозділів, особливо у разі диверсифікації бізнесу.

Для більш глибокого розуміння сутності та змісту корпоративної стратегії доцільно провести етимологічний аналіз термінів *«стратегія»*, *«корпорація»* та *«корпоративна стратегія»*.

Термін "стратегія" з грецької перекладається як "мистецтво генерала". Довгий період стратегія уособлювалася лише з військовою чи дипломатичною справою.

Значення терміну стратегія у Стародавній Греції змінювалося з часом. Спочатку він ставився до ролі людини, командувача армією, і потім велика увага стала приділятися психологічним і поведінковим навичкам, необхідним виконання ролі командувача. До 500 450 років до н. Стратегією стали позначати будь-які навички управління (адміністративний талант, ораторське мистецтво, силу). А до 300 року до н.

Історично термін «стратегія» означав *уміння організовувати сили для перемоги над противником і створювати єдину систему всеосяжного управління» [3].*

У сучасному «розумінні поняття стратегії набуло значно ширшого змісту та трактується по-різному залежно від підходів дослідників. Кожен автор визначає цей термін відповідно до власного бачення сутності управління організацією.

І. Ансофф, засновник концепції стратегічного планування та стратегічного управління, визначав стратегію як систему правил прийняття рішень і установок, що спрямовують процес розвитку організації» [26].

Дж. Б. Куїн трактував «стратегію як патерн або план, що інтегрує основні цілі організації, її політику та дії в єдине узгоджене ціле.

На його думку, правильно сформульована стратегія дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси на основі внутрішніх компетенцій, прогнозу зовнішніх змін та оцінки можливих контрдій конкурентів.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд визначали стратегію як сукупність дій керівників, спрямованих на досягнення цілей організації, підкреслюючи, що вона частково планується, а частково формується у відповідь на зміну обставин.

Х. Віссема розглядав стратегію як спосіб досягнення мети, що відображає сутність і характер діяльності підприємства. На його думку, стратегія — це намічений шлях розвитку компанії, необхідні ресурси, їх розподіл і координація в межах планування.

Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова та А.Т. Зуб «визначають стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Вони підкреслюють, що стратегія є набором правил прийняття управлінських рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Процес розробки стратегії, за їхньою думкою, включає визначення місії компанії, формування бачення, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегії.

Водночас, у цьому підході існує певна суперечність, адже стратегію трактують і як набір дій, і як набір правил прийняття рішень.

На думку Г. Мінцберга, для повного розуміння поняття стратегії слід розглядати її як систему «п'яти П», що об'єднує п'ять основних підходів:

1. План — свідомо розроблений курс дій.

2. Патерн — послідовність поведінки або модель дій.
3. Позиція — розташування компанії чи її продуктів на ринку.
4. Перспектива — основна ідея чи метод діяльності організації.
5. Прийом (*manoeuvre*) — хитрий хід, спрямований на отримання переваги над конкурентом» [15].

Таким чином, поняття стратегії у сучасному менеджменті є багатограним — воно охоплює як планування майбутніх дій, так і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє організації ефективно розвиватися в умовах конкуренції.

В. С. Єфремов трактує стратегію бізнесу як образ дій, що визначає певну та відносно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної організації на тривалому історичному інтервалі. Такий образ формується в рамках системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають місце (де), час (коли), причину (чому), спосіб (як) і мету (навіщо) дій.

І. А. Ханік вважає, що «ключем до розуміння стратегії є мета: стратегія — це особлива комбінація дій для її досягнення. Різні дослідники по-різному визначають стратегію, хоча багато з них включають у це поняття постановку цілей і заходи для їх досягнення, розрізняючи при цьому інші складові та методики визначення.

П. Лоранж запропонував трирівневу модель стратегічного управління, згідно з якою стратегії слід розрізняти на трьох ієрархічних рівнях:

- корпоративна (загальна) стратегія — для організації в цілому;
- бізнес-стратегії — для кожного виду діяльності;
- функціональні стратегії — для підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо)» [1].

«Відповідно до цієї ієрархії, кожному рівню стратегії відповідає свій рівень стратегічного управління. Р. Лінч визначає корпоративну стратегію як набір основних цілей, напрямів і ключових планів або політик, які визначають, в яких бізнесах компанія працює або планує працювати, і якою вона має стати. На наш погляд, поділ стратегій за трьома ієрархічними

рівнями є теоретично обґрунтованим, проте потребує точнішого визначення меж і змісту кожного рівня.

Корпоративна стратегія — це сукупність формалізованих у конкретних оцінних показниках стратегічних цілей і завдань, що задають основний напрям розвитку підприємства на середньо- і довгостроковий період. Бізнес-стратегії поєднують такі елементи Мінцберга, як позиція і прийом: це сукупність дій (або імітацій дій), що дозволяють зайняти максимально вигідне місце на конкурентному ринку відповідно до конкурентних переваг при мінімальних витратах ресурсів — тобто конкурентна стратегія.

Функціональні стратегії слід розуміти як заплановані та непередбачені заходи, спрямовані на забезпечення ресурсами реалізації корпоративної та конкурентної стратегій і їх ефективного використання» [15].

Особливе місце серед функціональних займає «маркетингова стратегія. Хоча номінально її відносять до третього рівня, багато її заходів фактично є частиною бізнес-стратегії, оскільки визначають конкурентні дії підприємства на ринку; отже, стратегія маркетингу є базовим компонентом бізнес-стратегії.

Розглянуті визначення економічних стратегій мають меншу різницю порівняно з військовими та дипломатичними стратегіями — їхніми праобразами.

Історично стратегії походять із воєнно-дипломатичної практики, де їхня мета полягала в захопленні територій, здобутті ресурсів та перемозі над супротивником; протягом історії було розроблено безліч відповідних військових підходів і методик, що згодом трансформувалися в основи економічного стратегічного мислення» [12].

1.2. Види стратегій

Розглянемо найпоширеніші, «перевірені практикою та широко висвітлені у науковій літературі базові (еталонні) стратегії розвитку бізнесу. Вони відображають чотири основні підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного або кількох ключових елементів:

1. продукт;
2. ринок;
3. галузь;
4. становище фірми в межах галузі;
5. технологічна або організаційна розробка.

Кожен із цих елементів може перебувати у двох станах — існуючому або новому. Наприклад, щодо продукту це може означати рішення продовжувати випуск уже наявного товару або переходити до виробництва нового» [13].

1. Стратегії концентрованого зростання

До першої групи «еталонних стратегій належать стратегії концентрованого зростання. Вони передбачають зміну продукту та/або ринку без трансформації інших елементів бізнесу. У межах цих стратегій підприємство прагне покращити свій продукт або розробити новий, залишаючись у тій самій галузі. Водночас можливий пошук шляхів зміцнення позицій на наявному ринку або вихід на нові ринкові сегменти.

Основними типами стратегій цієї групи є:

- Стратегія посилення позицій на ринку — передбачає активізацію маркетингових зусиль задля завоювання кращих позицій із наявним продуктом на існуючому ринку. Можливим напрямом є реалізація горизонтальної інтеграції, коли підприємство прагне встановити контроль над конкурентами.
- Стратегія розвитку ринку — полягає у пошуку нових ринків збуту для вже існуючої продукції.

- Стратегія розвитку продукту — орієнтована на зростання через створення нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному ринку» [4].

2. Стратегії інтегрованого зростання

Друга група включає «стратегії інтегрованого зростання, що передбачають розширення підприємства шляхом додавання нових структур або підрозділів. Зазвичай такі стратегії застосовуються, коли компанія займає сильні позиції на ринку, але можливості концентрованого зростання вичерпані. Інтегроване зростання може здійснюватися як через придбання інших підприємств, так і через внутрішнє розширення. У будь-якому випадку відбувається зміна позиції підприємства в межах галузі.

Основними типами стратегій інтегрованого зростання є:

- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції — полягає у зростанні підприємства шляхом придбання або встановлення контролю над постачальниками. Це дозволяє зменшити залежність від коливань цін на комплектуючі, стабілізувати постачання та підвищити прибутковість завдяки перетворенню центру витрат на центр доходів.
- Стратегія прямої (вперед ідучої) вертикальної інтеграції — передбачає розширення підприємства через придбання або встановлення контролю над структурами збуту, посередниками чи роздрібними мережами. Такий тип інтеграції є доцільним, коли посередницькі послуги є занадто витратними або недостатньо ефективними» [4].

3. Стратегії диверсифікованого зростання

Третя група еталонних «стратегій — це стратегії диверсифікованого зростання, які застосовуються у випадках, коли підприємство вже не може розвиватися в межах існуючого ринку, продукту чи галузі.

Основними факторами, що зумовлюють вибір диверсифікаційної стратегії, є:

- насичення ринку або скорочення попиту через перехід товару у стадію спаду життєвого циклу;
- наявність надлишкових фінансових ресурсів, які можна вигідно інвестувати в інші сфери бізнесу;
- можливість досягнення синергічного ефекту, наприклад, завдяки ефективнішому використанню устаткування, сировини чи комплектуючих;
- антимонопольні обмеження, що унеможливають подальше розширення в межах галузі;
- податкові переваги від диверсифікації діяльності;
- спрощений вихід на міжнародні ринки;
- залучення нових кваліфікованих фахівців і ефективніше використання управлінського потенціалу компанії» [13].

Підсумовуючи, зазначимо, що «вибір тієї чи іншої базової стратегії розвитку бізнесу залежить від поточного стану підприємства, його ресурсних можливостей, динаміки ринку та рівня конкуренції. Збалансоване поєднання елементів концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання дозволяє компанії забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Основні стратегії диверсифікованого зростання.

До основних стратегій диверсифікованого зростання належать:

1. Стратегія центрованої диверсифікації. Ця стратегія ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які закладені в існуючому бізнесі. У цьому випадку основне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нові напрями діяльності формуються на основі вже освоєних ринків, технологій або інших сильних сторін підприємства.

Наприклад, можливістю для такої стратегії може бути використання вже створеної спеціалізованої системи розподілу або маркетингової мережі.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації. Вона передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок виробництва нової продукції, що потребує іншої технології, відмінної від використовуваної нині. При цьому новий продукт орієнтований на споживача основного товару і має бути йому супутнім або взаємодоповнювальним. Головною умовою ефективної реалізації горизонтальної диверсифікації є попередня оцінка підприємством своєї компетентності у виробництві нового продукту, а також забезпечення належного рівня маркетингової підтримки.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації. Ця стратегія полягає у розширенні діяльності підприємства через виробництво технологічно не пов'язаних із наявними напрямками нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Конгломеративна диверсифікація вважається однією з найскладніших стратегій розвитку, адже її успіх залежить від багатьох чинників — компетентності персоналу, управлінського досвіду, сезонних коливань попиту, фінансових можливостей підприємства тощо» [14].

Стратегії скорочення.

Четвертим типом нестандартних стратегій розвитку є стратегії скорочення. Вони застосовуються у випадках, коли компанії необхідно перегрупувати сили після тривалого періоду зростання, підвищити ефективність діяльності або адаптуватися до кардинальних змін в економічному середовищі (наприклад, у періоди структурної перебудови).

Хоча такі стратегії часто сприймаються як вимушені, вони також є формами стратегічного розвитку, адже можуть забезпечити підприємству оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

Виділяють чотири основні типи стратегій скорочення:

1. Стратегія ліквідації — крайній варіант скорочення, який передбачає повне припинення діяльності підприємства, коли продовження бізнесу є неможливим або економічно недоцільним.

2. Стратегія “збирання врожаю” — спрямована на максимізацію короткострокових доходів за рахунок поступового

згортання безперспективного бізнесу. Передбачає зниження витрат на закупівлі, персонал і маркетинг при одночасному розпродажі залишків продукції. Мета — отримати максимальний сукупний дохід до повного завершення діяльності.

3. Стратегія скорочення (реструктуризації) — полягає у продажу або закритті окремих підрозділів з метою зосередження ресурсів на більш перспективних напрямках діяльності. Часто застосовується у диверсифікованих компаніях для перегляду меж бізнесу та отримання додаткового фінансування на розвиток нових проєктів» [23].

4. Стратегія скорочення витрат — орієнтована на зниження витрат і підвищення продуктивності без суттєвої зміни структури бізнесу. Реалізація може включати оптимізацію виробничих процесів, скорочення персоналу, припинення виробництва малорентабельних товарів чи закриття неефективних підрозділів. Якщо ці заходи набувають масштабного характеру (наприклад, продаж активів або підрозділів), стратегія переходить у форму повноцінного скорочення.

Комбіновані стратегії

У реальній «практиці підприємства часто поєднують кілька стратегій одночасно або реалізують їх послідовно. Такий підхід називають комбінованою стратегією. Особливо це характерно для великих галузевих компаній, які діють на кількох ринках або мають різноманітні напрями бізнесу.

Конкурентні стратегії за М. Портером.

Одним із головних завдань будь-якої організації є досягнення конкурентної переваги. За М. Портером, існує три базові (загальні) конкурентні стратегії, які забезпечують успішне позиціонування підприємства на ринку:

1. Стратегія лідерства за витратами. Її мета — досягнення найнижчих витрат у галузі шляхом контролю над виробничими й

накладними витратами, оптимізації процесів і мінімізації витрат на допоміжні функції (дослідження, реклама, управління). Перевагою цієї стратегії є здатність витримувати конкуренцію навіть за умов цінової війни та зниження прибутковості галузі.

2. Стратегія диференціації. Передбачає створення унікального продукту або послуги, що відрізняється від конкурентів за якістю, дизайном, брендом, технологією чи рівнем сервісу. Успішна реалізація диференціації вимагає значних інвестицій у дослідження, розробки та маркетинг, проте дозволяє встановлювати вищу ціну й формувати лояльність споживачів.

Основним ризиком є поява аналогів або зміни у вподобаннях споживачів, що знижують унікальність продукту» [7].

3. Стратегія фокусування. Базується на концентрації зусиль компанії на окремому ринковому сегменті, групі споживачів або географічній зоні. Метою є задоволення потреб вузької цільової аудиторії краще, ніж це роблять конкуренти.

4. Стратегія фокусування може комбінуватися як із лідерством за витратами, так і з диференціацією, формуючи унікальну конкурентну позицію в межах обраного сегмента.

Підсумок: Вибір стратегії зростання або скорочення, а також конкурентної стратегії залежить від поточного стану підприємства, динаміки ринку, рівня конкуренції та стратегічних цілей організації. Гнучке поєднання цих підходів дозволяє бізнесу зберігати життєздатність навіть у нестабільному середовищі.

«Стратегії розвитку підприємства можуть бути спрямовані як на зростання, так і на скорочення діяльності залежно від ринкових умов. Диверсифікація забезпечує стабільність бізнесу та розширення можливостей, тоді як стратегії скорочення допомагають оптимізувати ресурси.

Конкурентні стратегії за М. Портером — лідерство за витратами, диференціація та фокусування — дають змогу підприємству досягти переваги

на ринку й адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Функціональні стратегії – це стратегії, що розробляються окремими функціональними підрозділами підприємства (маркетинг, фінанси, виробництво, НДДКР тощо) на основі корпоративної та ділової стратегій. Їх метою є ефективний розподіл ресурсів і визначення оптимальної поведінки підрозділу в межах загальної стратегії компанії.

Так, маркетингова стратегія може бути спрямована на збільшення обсягів продажу чи розширення ринків збуту; у сфері НДДКР – на досягнення технологічного лідерства або наслідування інновацій конкурентів; фінансова стратегія — на прискорення оборотності капіталу та зменшення дебіторської заборгованості.

У межах виробничої функції можливими стратегічними альтернативами є: модернізація або реконструкція виробництва, оптимізація чисельності персоналу, автоматизація процесів, пошук нових джерел сировини, запровадження принципів управління якістю» [14].

На думку Б. Карлофа, саме формування ефективних функціональних стратегій відкриває значний потенціал підвищення ефективності підприємства, оскільки дозволяє не лише збільшити внесок кожного підрозділу у спільний результат, а й оптимізувати витрати на його утримання.

«Функціональні стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації корпоративних та бізнес-стратегій підприємства. Вони визначають напрям і засоби діяльності окремих підрозділів, сприяють раціональному розподілу ресурсів та підвищенню ефективності управління. Узгодженість функціональних стратегій між собою та з загальною стратегією компанії забезпечує цілісність стратегічного управління і створює передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг» [15].

1.3. Особливості стратегій підприємства ресторанно-готельного бізнесу

Основним «показником ефективності управління будь-яким економічним об'єктом є наявність чітко сформульованої мети його діяльності. Відсутність визначеної мети позбавляє управління цілеспрямованості та знижує результативність. Стратегічні цілі формуються з урахуванням завдань розвитку підприємства й відображають його довгострокові економічні інтереси як суб'єкта господарювання. Незважаючи на різноманіття підходів до формування стратегічних орієнтирів, ключовим залишається положення про те, що для комерційних організацій кінцева мета так чи інакше пов'язана з отриманням прибутку. Рівень прибутковості може вимірюватися різними показниками, однак у будь-якому разі він має бути достатнім для забезпечення реалізації економічної стратегії підприємства.

Не кожна організація має потенціал для самостійного формування й реалізації стратегії. Проте ті підприємства, які володіють необхідними ресурсами, здатні створити стратегію, що відповідає зовнішньому та внутрішньому середовищу, а також адаптувати власну діяльність до змін, використовуючи сприятливі можливості та мінімізуючи ризики. Такий підхід орієнтований на досягнення стабільного прибутку у довгостроковому періоді» [18].

Економічні «інтереси підприємства можна розглядати як прагнення до задоволення потреб через створення і реалізацію необхідних благ. У сучасній теорії стратегії особливу увагу приділяють причинам, які зумовлюють різні результати діяльності підприємств, що функціонують у подібних умовах. Тому підприємствам ресторанного господарства доцільно формувати власні стратегії таким чином, щоб упродовж тривалого часу досягати результатів, які перевищують середні показники конкурентів.

Стратегічний успіх підприємства ресторанного бізнесу ґрунтується на наявності стійких конкурентних переваг, які дозволяють утримувати позиції на ринку. Згідно з теорією стратегії, підприємницький успіх пояснюється трьома аспектами: людським, процесно-структурним і змістовним.

Людський аспект відображає роль психологічних та соціальних чинників, організаційної культури й рівня знань персоналу, які впливають на прийняття управлінських рішень.

Процесуально-структурний аспект охоплює динаміку процесу стратегічного управління, що включає формування, реалізацію й періодичне коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі, а також управління внутрішніми процесами підприємства. Важливе значення має і організаційна структура управління, склад керівних органів, система власності та чинники соціального впливу, які визначають ефективність стратегічних рішень.

Змістовний аспект пояснює успіх підприємства через ринкові та ресурсні причини: вибір цільового сегмента, здатність формувати конкурентні переваги шляхом зниження витрат або диференціації послуг, ефективне використання ресурсів і ключових компетенцій менеджменту» [14].

Економічна теорія стратегії дозволяє «пояснити причини стабільного ринкового становища підприємства та відмінності в успіхах різних фірм. Ресторанне підприємство може здійснювати різні види діяльності, що приносять прибуток, проте кожному з них має відповідати власна стратегія. Відповідно до підходу Пітера Лоранжа, виділяють такі основні види стратегій:

- корпоративну (загальну, базову) — визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства;
- бізнес-стратегію — орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності у межах конкретного ринку;

- функціональні стратегії — спрямовані на реалізацію генеральної стратегії у певних напрямках діяльності (фінанси, маркетинг, інновації тощо).

Комерційна діяльність ресторанного підприємства є складовою його загальної стратегії, адже термін «*commercium*» у перекладі з латини означає «торгівля». Отже, стратегія комерційної діяльності — це система взаємопов'язаних напрямів розвитку підприємства, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей на ринку товарів і послуг» [16].

До ключових складових цієї стратегії належать:

- асортиментна політика,
- система господарських зв'язків,
- концепція якості обслуговування,
- цільова концепція розвитку,
- формування позитивного іміджу підприємства.

Метою «ресторанного підприємства є формування оптимального асортименту страв, орієнтованого на потреби цільових сегментів ринку, що забезпечує приваблення споживачів і підвищення рентабельності. Основні завдання асортиментної концепції полягають у поєднанні стратегічних орієнтирів підприємства з його ресурсами, вивченні вимог клієнтів до якості страв і сервісу, формуванні конкурентоспроможного асортименту та розробці заходів щодо залучення відвідувачів.

Розробка ефективної асортиментної концепції потребує глибокого розуміння ринкової стратегії, знання потреб споживачів і оцінки потенційних можливостей підприємства.

Система господарських зв'язків як складова комерційної стратегії формується на основі інформації про постачальників, логістику, фінансові умови співпраці та взаємовідносини між партнерами. Важливим завданням стратегічного управління є чітке визначення цілей діяльності підприємства та його підрозділів, що сприятиме реалізації загальної стратегії розвитку.

Комунікаційні зв'язки визначають соціальний аспект діяльності ресторанного бізнесу й спрямовані на досягнення стратегічних цілей

підприємства в контексті формування позитивного іміджу. Аналіз складових комерційної стратегії свідчить, що вона тісно пов'язана зі стратегією маркетингу, яка забезпечує створення іміджу, формування попиту та підтримку лояльності споживачів» [24].

Таким чином, маркетингова діяльність ресторанного підприємства має базуватися на стратегічному підході, що включає перспективний аналіз, планування та прийняття стратегічних рішень. Для сталого розвитку ресторанного бізнесу необхідно створити систему, орієнтовану на конкурентну стратегію, яка охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Отже, «ефективне стратегічне управління підприємством ресторанного бізнесу базується на чітко сформульованих стратегічних цілях, які відображають його економічні інтереси та забезпечують стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Формування стратегії передбачає узгодження корпоративних, бізнесових та функціональних стратегій, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та раціонально використовувати власний потенціал.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанного підприємства відіграє стратегія комерційної діяльності, яка визначає напрями розвитку асортименту, систему господарських зв'язків, формування позитивного іміджу та побудову ефективних комунікацій із клієнтами.

Водночас стратегія комерційної діяльності тісно пов'язана зі стратегією маркетингу, оскільки саме маркетинг формує споживчі переваги, сприяє зростанню лояльності клієнтів і забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку. Таким чином, стратегічний успіх підприємства ресторанного бізнесу полягає у здатності поєднати економічну ефективність із високою якістю обслуговування споживачів, адаптуючись до сучасних умов конкуренції» [32].

Елементи комерційної діяльності підприємства ресторанного бізнесу передбачають формування та управління стратегіями асортименту страв,

ціноутворення, логістичних каналів постачання й збуту продукції. «Сукупність цих елементів є основою розроблення стратегії комерційної діяльності підприємства. На рисунку 1 подано основні етапи формування комерційної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Оцінювання ринкових позицій підприємства включає:

- аналіз стану галузі, тенденцій її розвитку та рівня конкуренції;
- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- оцінювання чинної стратегії комерційної діяльності;
- визначення стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємства.

Для оцінки стану галузі ресторанного бізнесу застосовують такі критерії, як її розмір, стадія життєвого циклу, рівень конкуренції, стан оптової та роздрібною торгівлі в регіоні, результати господарської діяльності підприємств галузі та тенденції її подальшого розвитку. Підсумком такого аналізу є виявлення ключових факторів успіху, спільних для більшості підприємств галузі.

Комплексний аналіз комерційної діяльності є досить складним процесом, що потребує системного підходу. Система елементів комплексної оцінки та методичні підходи до аналізу комерційної діяльності. До елементів, які важко формалізувати, належать індивідуальна цільова концепція підприємства, комунікаційні процеси, організаційна культура та корпоративний імідж. Для аналізу цих елементів доцільно застосовувати методи анкетування керівників, працівників, партнерів, конкурентів і клієнтів підприємства» [7].

Культура «обслуговування формується через поєднання культури торговельного процесу та культури взаємодії з відвідувачами, забезпечуючи соціальний ефект діяльності підприємства. Формування вихідної інформаційної бази для створення стратегії розвитку підприємства передбачає обов'язкову оцінку діючої стратегії, визначення поточного

ринкового становища та постановку цілей розвитку. Тривалість реалізації стратегії визначається низкою факторів: масштабом підприємства, строком, необхідним для накопичення ресурсів, і періодом досягнення стратегічних цілей.

Як зазначає У. Кінг, стратегічні рішення не підлягають повному передбаченню чи контролю, тому їх слід розглядати як інструмент впливу на майбутнє через рішення, ухвалені сьогодні.

Процес розроблення та вибору стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу охоплює такі етапи:

1. Визначення загальних напрямів розвитку комерційної діяльності;
2. Формування кількох альтернативних стратегій розвитку;
3. Розроблення критеріїв вибору та відбір найефективнішої стратегії;
4. Визначення напрямів розвитку складових комерційної діяльності відповідно до обраної стратегії.

На етапі стратегічного планування встановлюються ключові напрями розвитку підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Основними стратегічними орієнтирами комерційної діяльності можуть бути: зростання прибутку, збільшення кількості відвідувачів і забезпечення беззбиткової діяльності» [25].

Багато підприємств ресторанного бізнесу не мають чітко визначених і документально зафіксованих цілей, що знижує ефективність управління. Окрім головної мети, необхідно формувати локальні підцілі для кожного функціонального підрозділу, які виражаються через кількісні та якісні показники. «Завершальним етапом формування стратегічних цілей є побудова “дерева цілей”, що дозволяє узгодити всі завдання між собою, визначити їх пріоритетність і необхідні ресурси. Якість постановки цілей безпосередньо впливає на правильність вибору стратегії розвитку підприємства.

Одним із ключових елементів загальної стратегії підприємства ресторанного бізнесу є маркетингова стратегія, яка формується на трьох рівнях:

- корпоративному — забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства для задоволення потреб споживачів;
- функціональному — орієнтована на вибір цільових сегментів ринку та формування комплексу маркетингових заходів для залучення клієнтів;
- інструментальному — визначає оптимальний комплекс маркетингу (продукт, ціна, розподіл, просування) для підвищення ефективності діяльності.

Особливістю маркетингу у ресторанному бізнесі є те, що його предметом виступає не товар, а саме підприємство, його імідж і якість послуг. Тому в умовах конкуренції ресторани часто інтегруються з виробниками продуктів для забезпечення стабільної якості й ефективності постачання.

Ефективне застосування маркетингу можливе лише за умови побудови системи управління підприємством на його засадах. Така система розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів комерційної діяльності, спрямованих на закупівлю, виробництво й реалізацію продукції з орієнтацією на споживача та отримання прибутку.

Організація системи управління комерційною діяльністю підприємства передбачає розроблення маркетингової програми, що реалізується через етапи: ситуаційний аналіз → маркетинговий синтез → стратегічне планування → тактичне планування → маркетинговий контроль» [26].

Запропонована система стратегічного «управління складається з:

- блоків управління, що визначають головні напрями комерційної діяльності;
- функціональних підсистем, які реалізують основні управлінські функції (планування, організація, контроль, координація);

- маркетингових елементів, інтегрованих у кожен підсистему» [16].

Таким чином, «система управління підприємством ресторанного бізнесу — це організаційна структура, побудована на маркетингових принципах, яка забезпечує узгодженість усіх напрямів комерційної діяльності. Її ефективність базується на дотриманні принципів єдності цілей, взаємозв'язку функцій та інтеграції управлінських процесів у межах єдиного циклу досягнення стратегічних результатів.

Підсистема маркетингових досліджень охоплює такі елементи: суб'єкт, об'єкт, характер і методи досліджень. Визначення суб'єкта передбачає закріплення функцій досліджень за певним структурним підрозділом. На початковому етапі елементи маркетингової діяльності розподіляються між існуючими підрозділами, згодом формується окремий відділ маркетингу, який виконує весь обсяг аналітичної роботи. У подальшому функції досліджень можуть виконувати спеціалізовані підрозділи або зовнішні організації — консалтингові центри, науково-дослідні інститути, рекламні агентства тощо.

Для забезпечення ефективності маркетингових досліджень необхідний кваліфікований персонал, який володіє знаннями з економіки, управління, товарознавства, статистики, психології та соціології. Це зумовлює потребу у підготовці фахівців у закладах вищої освіти, наукових центрах і через програми стажування» [13].

«Об'єктами маркетингових досліджень у ресторанному бізнесі є ринок, ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів, їхні потреби й мотивація, конкурентоспроможність страв, асортиментна політика, якість продукції, збут, реклама та стимулювання продажів.

Вибір конкретного об'єкта маркетингових досліджень визначається поставленою метою, яка, своєю чергою, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності кожного підприємства ресторанного господарства. Третьою функціональною підсистемою у структурі управління маркетинговими дослідженнями виступає підсистема контролю та

координації. Основними її елементами є контроль виконання планів, налагодження системи «зворотного зв'язку» та реалізація заходів із координації дій.

Контроль за виконанням плану має здійснюватися безперервно керівниками маркетингового напрямку. Лише систематичний і своєчасний моніторинг збору та аналізу інформації, проведення досліджень, якість опрацювання кожного етапу плану, а також подання результатів керівництву забезпечують можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це дозволяє прогнозувати коливання попиту, вчасно вносити корективи у стратегію та тактику підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування асортименту, якості продукції, цінової політики та конкурентоспроможності страв» [19].

Наступним елементом «підсистеми контролю є забезпечення «зворотного зв'язку», що передбачає оцінювання керівництвом результатів реалізації маркетингових заходів, розроблених на основі рекомендацій і висновків, отриманих у ході досліджень. Такий підхід дає змогу визначити ефективність, реалістичність та доцільність прийнятих маркетингових рішень.

Система управління асортиментом і якістю страв є органічною складовою загальної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Вона включає три основні функціональні підсистеми: планування, організацію, контроль і координацію, кожна з яких складається з певних елементів.

Отже, формування ефективної системи управління торговельно-технологічними процесами (комерційною діяльністю) із врахуванням принципів стратегічного маркетингу потребує проведення структурних змін в організаційній моделі управління, а також удосконалення її форм і механізмів.

Організаційна структура управління підприємством ресторанного господарства, побудована на основі стратегічного маркетингу, забезпечує низку переваг:

- підвищує рівень координації взаємопов'язаних підрозділів у часовому та просторовому вимірах;
- сприяє ефективному розв'язанню пріоритетних завдань завдяки чіткій взаємодії між виконавцями;
- підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи передбачати зміни зовнішнього середовища та своєчасно розробляти оптимальні варіанти реагування на ці впливи» [10].

Отже, ефективне управління маркетинговими дослідженнями та комерційною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу потребує системного підходу, що охоплює планування, контроль, координацію та зворотний зв'язок.

Побудова організаційної структури на засадах стратегічного маркетингу забезпечує узгодженість дій підрозділів, підвищує гнучкість підприємства й дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, що в підсумку сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Отже, ефективне управління маркетинговими дослідженнями та комерційною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу потребує системного та стратегічного підходу, який передбачає комплексне поєднання планування, контролю, координації та налагодження зворотного зв'язку між усіма структурними підрозділами підприємства. В умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку ресторанних послуг саме якісна організація маркетингових досліджень дає можливість підприємству не лише адекватно оцінювати поточну ринкову ситуацію, а й передбачати майбутні тенденції, своєчасно реагувати на зміни у попиті споживачів та діях конкурентів.

Основою успішного «функціонування ресторанного підприємства є впровадження стратегічного маркетингу, який дозволяє ефективно управляти асортиментом, якістю страв, ціновою політикою, а також системою просування та комунікацій із клієнтами. Формування системи управління комерційною діяльністю на базі маркетингових принципів забезпечує комплексне бачення процесів, що відбуваються на ринку, і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, стратегічний підхід у маркетингу спрямований на створення довгострокових конкурентних переваг, оптимізацію використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Важливим елементом є організація системного контролю, який має бути постійним і передбачати оцінку ефективності виконання маркетингових планів, своєчасність збору та аналізу інформації, результативність рекламних кампаній і доцільність прийнятих рішень. Встановлення зворотного зв'язку дозволяє підприємству визначити, наскільки ефективними були реалізовані маркетингові заходи, а також скоригувати подальші дії відповідно до отриманих результатів.

Організаційна форма управління підприємством ресторанного бізнесу, побудована на основі стратегічного маркетингу, створює низку переваг. Вона забезпечує тісну координацію між структурними підрозділами, сприяє ефективному розподілу функцій і ресурсів, а також підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство може швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби клієнтів на більш високому рівні» [28].

Таким чином, формування системи стратегічного управління маркетинговими дослідженнями є необхідною умовою успішного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Комплексне використання інструментів стратегічного маркетингу дозволяє забезпечити стабільність діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності, оптимізувати внутрішні процеси

та створити міцну основу для подальшого зростання підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Крім того, важливо підкреслити, що успішна «реалізація системи стратегічного маркетингу на підприємствах ресторанного бізнесу можлива лише за умови професійної підготовки персоналу, який безпосередньо залучений до процесів планування, дослідження ринку та прийняття управлінських рішень. Спеціалісти з маркетингу повинні володіти знаннями у сферах економіки, менеджменту, психології, соціології та статистики, що забезпечує комплексний підхід до аналізу поведінки споживачів і прогнозування тенденцій ринку. Висока кваліфікація фахівців дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів, формувати ефективну асортиментну політику, підтримувати оптимальний рівень якості обслуговування та гнучко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів.

Сучасні умови розвитку ресторанного бізнесу вимагають переходу від ситуативного управління до стратегічного, яке базується на довгостроковому баченні та системному підході. Це означає, що підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати його, створюючи нові стандарти обслуговування, розширюючи спектр послуг, застосовуючи інноваційні технології та ефективні інструменти комунікації. Впровадження такої системи управління сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, зростанню його прибутковості, формуванню позитивного іміджу та лояльності споживачів» [24].

Отже, стратегічний маркетинг є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства. Успішна маркетингова стратегія забезпечує стабільність діяльності ресторану, дозволяє створювати унікальні конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та досягати головної мети – задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА PRO-CAFE

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Pro-Cafe

Власником бренду Pro - Cafe є ТОВ «МАХІ».

Ресторан Pro-Cafe з'явився у новому форматі наприкінці 2012 року після суттєвого оновлення концепції закладу. Власник прийняв рішення провести ребрендинг, який включав зміну назви, оновлення інтер'єру, редизайн меню та перегляд цінової політики. Головною метою трансформації було збільшення прибутковості та підвищення рентабельності діяльності закладу. Для цього планувалося змінити цільову аудиторію — перейти від студентів до більш платоспроможних клієнтів середнього та старшого віку, що працюють у сфері бізнесу чи послуг.

Попередня назва ресторану — «Факультет» — відображала його орієнтацію саме на студентську аудиторію, оскільки заклад розташований поблизу навчальних закладів. Проте власник дійшов висновку, що така цільова група є занадто вузькою, сезонною та фінансово нестабільною, адже попит студентів суттєво знижується під час канікул і сесій. Саме тому було прийнято рішення про переорієнтацію ресторану на іншу групу споживачів і відповідне оновлення стилю, атмосфери та цінового позиціонування.

Однак після ребрендингу очікуваного економічного ефекту досягти не вдалося. Хоча нові клієнти дійсно почали відвідувати заклад, їхній потік виявився недостатнім для стабільного збільшення виручки. У зв'язку з цим власникам довелося частково повернутися до попередньої аудиторії, розширивши меню за рахунок доступніших страв, знайомих і привабливих для студентів. Завдяки цьому ресторану вдалося знову залучити значну

частину молодіжної клієнтури, яка наразі залишається одним із головних сегментів споживачів Pro-Cafe.

Таким чином, досвід Pro-Cafe показує, що ефективна стратегія розвитку ресторанного бізнесу повинна базуватися на реалістичному аналізі ринку, споживчих уподобань і платоспроможності клієнтів. Надмірна орієнтація на зміну сегменту без достатнього обґрунтування може призвести до втрати постійної аудиторії та зниження фінансових результатів. Оптимальним для Pro-Cafe стало поєднання оновленого іміджу з утриманням традиційної клієнтської бази, що забезпечує стабільність і поступовий розвиток закладу.

Pro - Cafe розташоване в цокольному поверсі житлової будівлі. Загальна площа приміщення складає 182,7 м². Основний зал площею 77м² у якому розміщується 50-60 осіб та 2 VIP -зали площею 12,1 м² та 10,3м² на 12 та 8 осіб відповідно. Зал обладнаний великими екранами, але підприємство їх рідко використовує. У приміщенні ресторану діє безкоштовний Wi - Fi , є караоке.

Один великий зал створює складності в розділенні зон, що палять і не палять. Хороша вентиляція не допомагає повністю знайти компроміс з цього питання особливо в холодну пору року, коли багато клієнтів просять вимкнути вентиляцію, тому що з нею, крім свіжого повітря, в приміщення потрапляє холодне повітря.

Сьогодні ставлення власника до бізнесу серйозне. Pro - Cafe стало сімейним бізнесом. Власник прагне якісної здорової кухні, використовує у приготуванні фермерські продукти» [9].

Яскравий інтер'єр закладу, що запам'ятовується, притягує до ресторану не лише охочих поїсти, а й охочих провести фото-сесію та записати відеокліп.

Є плани побудувати мережу на базі чинного закладу, перешкодою чому є незадовільні фінансові результати та бажання будувати мережевий бізнес після визнання вдалим чинного проєкту.

Функції керівника підприємства виконує власник. «Власник вникає у всі деталі роботи Pro - Cafe. У функції Адміністратора ресторану входить контроль над роботою кухарів, чистотою та порядком у залі, робота з просування ресторану, зустріч гостей, організація бенкетів та інших. Головний бухгалтер підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

Продукти в основному привозить служба доставки постачальників на запит Шеф-кухаря. Клімат у колективі неформальний, функціонал чітко не прописаний, посадові інструкції не розроблені.

Підприємство має алкогольну ліцензію та пропонує своїм відвідувачам спиртні напої та коктейлі.

У Pro - Cafe встановлена автоматизована система управління - РРО:

Тим не менш, відвідувачам тут запропонована відмінна кухня та гарний сервіс. Ми не заглиблюватимемося в дослідження ефективності організаційної структури там, де це виходить за межі завдань роботи.

Тим не менш, фактично власник відійшов від оперативного управління. Більшість функцій перекладено найманий менеджмент.

У засновника компанії виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень. Делегувати виявляється складно, оскільки загрожує помилками підлеглих. Менеджери-управлінці, які починають змінювати структуру, систему мотивації та контролю. Приходять нові працівники, що неминуче веде до конфлікту двох культур: "старого кістяка" та "нових фахівців", люди втрачають сили на внутрішні війни, енергія, що раніше використовується на просування на ринку, тепер витрачається на внутрішні зіткнення.

Штатний розклад включає керівника, адміністратора ресторану, головного бухгалтера, шеф-кухаря, кухаря, 4-ох офіціантів, системного адміністратора та прибиральницю.

Керівник використовує демократичний стиль управління персоналом, в якому є місце для дружніх неформальних відносин менеджера з підлеглими

та колективного прийняття рішень» [10].

Головною цінністю для керівника та власника є відповідальне ставлення до роботи та високий результат на виході.

У процесі написання роботи в Pro - Cafe змінився адміністратор ресторану. Колишній адміністратор пропрацював понад 5 років і не зміг ефективно працювати за новими вимогами, в умовах необхідності проведення маркетингових кампаній, автоматизації та побудови комунікацій із замовниками банкетів.

«Кухарі та офіціанти ресторану є більш вмотивованими, оскільки середня зарплата в місці їхнього постійного проживання суттєво нижча. Додатково до окладу підприємство представляє своїм співробітникам оплачуване житло у безпосередній близькості до місця роботи та безкоштовне харчування. Чайові, залишені клієнтами, також розподіляються між персоналом.

Підприємство має власну кухню, обладнану імпортованим обладнанням. У разі потреби є площі для встановлення додаткового обладнання.

Середній чек у Pro - Cafe без урахування банкетів дорівнює 700 грн. Отже, підприємство можна зарахувати до демократичного сегменту casual - dining .

Підприємство пропонує своїм клієнтам Європейську, Італійську, Українську кухню.

Проблема компанії в тому, що вона не може знайти свій споживчий сегмент. Методи спроб і помилок вже змусили відмовитися від студентів, потім знову їх повернути, зробити ставку на банкети, розпочати співпрацю з купонаторами та зрозуміти, що це неефективно, запровадити бізнес-ланчі тощо.

Власник очікував, що відвідувачі з'являться після проведення дизайнерського ремонту приміщення та формування стильного бренду. Вони з'явилися, але у вихідні більшість їх відвідувачів – володарі 50% знижок із сайтів – купонаторів, яким видається знижка на одноразове відвідування до

15 осіб» [11].

Також особливий наплив відвідувачів спостерігається в обідню пору. Часто замовляють банкети.

У середньому в день у квітні 2025 року Pro - Cafe обслуговувало 27 замовлень, які нерівномірно розподілялися по днях тижня:

З метою свого розвитку останнім часом Pro - Cafe були проведені наступні «заходи:

- встановлено партнерські відносини із сайтами-купонаторами. Пропонуються 50% знижки за купонами на компанію до 15-ти осіб;
- встановлено партнерські відносини з організаторами святкових та похоронних заходів. Для похоронних заходів навіть розроблено окремий сайт.

Фінансове становище.

Відсутність статистики за попередні періоди не дозволяє порівняти фінансові показники до та після перетворення. Але дані щодо щомісячного виторгу в 2025 р. показує, що компанії не вдалося досягти вибухового зростання виручки і виручка за березень 2025 р. і вересень 2025 р. практично не змінилася. У жовтні 2025 року також очікується порівнянний виторг. При цьому підприємство продовжує балансувати на межі беззбитковості. Також спостерігається яскраво виражена сезонність бізнесу з падінням оборотів у періоди масових відпусток. Важливо, що цього року у літні періоди підприємство закривалося лише на короткий період для надання щорічної відпустки своїм співробітникам.

Ми проаналізували частку у виручці від окремих пропозицій Pro - Cafe за період січень-червень 2025 р.:

- виторг від банкетів;
- виторг від бізнес-ланчів;
- виторг від інших відвідувачів.

Виручка від проведення бенкетів займає найвагомішу частку.

До інших відвідувачів тут відносяться всілякі категорії клієнтів, відвідування якими Pro - Cafe не пов'язане з колективними заходами та банкетами. Далі ми також називатимемо їх індивідуальними відвідувачами.

Незважаючи на слабку завантаженість Pro - Cafe має перевагу, пов'язану з низькою вартістю постійних витрат. Так постійні витрати, які включають витрати на персонал, деякі експлуатаційні витрати становлять 300 000 грн» [11].

У період дослідження ресторан відвідали 343 особи без урахування відвідувачів банкетів.

Кількість відвідувачів за 1 чеком склала 2,27 осіб. Було проведено 13 банкетів, на яких був присутній 141 відвідувач. Один банкет у середньому завітали до 10,85 осіб.

Середньоденна кількість відвідувачів становила 42,85 осіб без урахування відвідувачів банкетів.

2.2. Стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах кризи

У світовій практиці існує безліч «принципів класифікації підприємств громадського харчування: за асортиментом, кваліфікацією персоналу, цільовою аудиторією, ціновим рівнем. Для сегментації ринку громадського харчування часто використовується міжнародна класифікація за належністю до цінових сегментів та за типом обслуговування. На нашу думку, дана сегментація є однією з найзручніших для аналізу ринку, оскільки враховує найбільш значущі фактори, що впливають на споживчий вибір.

У нашому дослідженні найбільший інтерес становлять демократичні ресторани casual - dining , оскільки Pro - Cafe працює саме в цьому сегменті.

На жаль, офіційні органи статистики не публікують інформацію про

динаміку виручки та кількість закладів громадського харчування окремих сегментів ринку» [12].

Іншим «методом класифікації ринку, які у розробці маркетингової стратегії, є сегментування, засноване на аналізі мотивів споживання. При такому аналізі можна виділити такі сегменти:

- "Гурмани";
- "Коханці модних місць";
- "Тусівники";
- "Коханці розкоші";
- "Коханці галасливих, багатолюдних закладів";
- "Коханці інтимного простору";
- "Ділові. Перемовники".

Вивчення мотивів споживання кожного сегмента допоможе структурувати наші знання споживачів, вибрати з усіх сегментів цільові, а разі протиріч коїться з іншими сегментами відмовитися від них.

Кожному із сегментів властива певна модель споживання. Ми проаналізували ці сегменти за такими факторами: як і ким приймається рішення про відвідування громадського харчування; які критерії є визначальними після ухвалення рішення про відвідування громадського харчування; як часто представники сегментів відвідують заклади громадського харчування; як споживачі ставляться до кухні і як вони сприймають громадське харчування. Для таких сегментів як "Любителі модних місць" та "Любителі розкоші" кухня за своєю значущістю поступається статусом закладу, а для "Тусівників" та "Любителів гучних, багатолюдних закладів" важливішим є музичний супровід та великий потік людей. Лише сегмент "Гурмани" насамперед у будь-якому громадському харчуванні цінує смачну та незвичайну кухню» [13].

Тренди та «тенденції ринку громадського харчування в умовах кризи:

- Впровадження технологічних новацій: впровадження таких

технологічних новацій як iPad -меню, Wi - Fi, оплата за допомогою банківських карт та смартфонів.

- Розвиток нових каналів просування: майже всі сучасні кафе та ресторани мають свій сайт, просувають його у мережі, мають групу у соціальних мережах. Ключовою новинкою в просуванні стало використання сайтів – купонаторів, а також розміщення інформації про ресторан на різних інтернет – платформах та картах. Розвитку альтернативних каналів просування сприяло, зокрема, зниження рівня довіри до традиційних каналів просування – радіо та ТБ.

- Зміна ставлення більшості гравців ринку до сайтів – купонаторів. Тим не менш, експерти стали все більше негативно ставитися до такого каналу просування, оскільки вважають клієнтів, що прийшли за такими акціями, нелояльними і низькодохідними, лише 13,6% опитаних шеф-кухарів сказали про своє позитивне ставлення до купонів від 50 до 90%, у той час як 40,9% вважали їх неефективними, а ще 45,5% сказали.

- Тренд на здорове харчування та збільшення асортименту вегетаріанських страв. За даними опитування шеф-кухарів можна виділити такі ключові тенденції ринку громадського харчування на 2022-2025 роки.

- Опитування відвідувачів підтверджує наявність тренду на здорове харчування. Крім того, споживачі бажали б підвищення рівня обслуговування, наявності спеціального дитячого меню та меню для сніданків, збільшення порцій, а також можливості доставки їжі додому та в офіс.

- Концентрація галузі. Збільшення кількості мережевих закладів.

- В умовах зростання конкуренції спостерігається тренд на перемикання на більш демократичні заклади "біля будинку", де крім нижчих цін відвідувачів намагаються залучити найрізноманітнішою кухнею і найширшим спектром розваг - живою музикою, караоке, іграми в "Мафію", концертами джазових груп і майстер-класів. Підприємство громадського харчування перетворюється з місця поїсти на місце поспілкуватися, на клуб

за інтересами» [14].

Галузеві «ключові фактори успіху – КФУ – це ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути цього), щоб бути конкурентоспроможною та досягти фінансового успіху. КФУ у різних галузях різні. Крім того, вони можуть з часом змінюватись в одній галузі під впливом зміни ситуації у ній.

Серед факторів, що впливають на конкурентні переваги закладів громадського харчування, можна виділити наступні:

Концептуальні фактори:

- Правильно обрана концепція закладу з урахуванням локальних факторів. Під концепцією закладу комунального харчування розуміється ідея, основна страва, традиція навколо яких формується вся стратегія розвитку. Так може бути концепція, що базується на національній кухні, на бургерах, хот-догах, млинцях, страві з картоплі, курки, солодкому меню, каві і т.д. Правильний вибір у даному контексті передбачає вибір концепції, яка найкраще відповідатиме попиту, а також повністю відповідатиме очікуванням потенційного відвідувача;
- Затишний інтер'єр та атмосфера. Інтер'єр приміщення та атмосфера мають повністю відповідати обраній концепції. Якщо ресторан пропонує відвідувачам Італійську кухню, то для того, щоб викликати захоплення потенційних любителів італійської кухні, необхідно витримати інтер'єр в Італійському стилі;
- Оригінальне та цікаве для відвідувачів меню (широкий та ексклюзивний асортимент). Меню має відповідати концепції закладу. Наявність у меню авторських страв, які відповідають концепції закладу, створить незабутні асоціації у відвідувачів;
- Можливість вибору страв різних національних кухонь. Даний фактор важливий для підприємств громадського харчування, які взяли на озброєння стратегію диференційованого маркетингу через наявність

великого попиту в кількох споживчих сегментах. Такі заклади називають універсальними;

- Корисність їжі для здоров'я. Турбота про здоров'я – це з головних трендів громадського харчування;
- Ексклюзивне обслуговування. Здатні надати статусу закладу. Є невід'ємною частиною закладів комунального харчування преміального рівня. Як приклад можна навести поіменне звернення до своїх постійних клієнтів;
- Компетентна інформація про склад та особливості страв у меню. До такої інформації також відноситься інформація про спосіб приготування, вміст калорій, хороші фотографії страв;
- Надання додаткових послуг (музичний супровід, показ спортивних заходів та ін.);
- Успішне планування ресторану. Поділ зон для куріння та некуріння, наявність зони для бару та сцени» [15].

Економічні чинники:

- доступні «ціни (низькі витрати). Можливість використання недорогого кваліфікованого персоналу, низькі витрати на приміщення, що використовується. Так, підприємство, яке орендує приміщення за пільговою ставкою або є його власником, перебуває у вигіднішому становищі, ніж підприємство, яке змушене платити високу орендну плату за приміщення та підприємство;
- можливість зниження витрат зокрема за рахунок "ефекту масштабу". Здатність тиражувати концепцію закладу та наявність необхідних ресурсів для цього підвищить рентабельність, збільшить виторг та підвищить стабільність бізнесу» [15].

Людські фактори:

- «наявність гнучкого та кваліфікованого менеджменту;
- наявність кваліфікованого персоналу;

- швидкість обслуговування клієнтів;
- майстерність та популярність шеф-кухаря.

Територіальні фактори:

Успішне розташування ресторану (у престижному районі, в районі скупчення людей). Деякі з факторів можна назвати "суб'єктивними" (якість продуктів, що використовуються в приготуванні їжі; кількість страв у меню; надання додаткових послуг; ексклюзивність обслуговування; компетентна інформація про склад та особливості страв у меню) так як більшою мірою залежать від менеджменту підприємства та від стратегії, обраної знов-таки менеджментом та власниками компанії. Інші фактори: можливість використання невисоких цін та зручність у місцєрозташуванні є об'єктивними і часто не залежать від волі менеджменту та власників підприємства.

Так, один із ключових факторів – успішне розташування підприємства громадського харчування є абсолютно об'єктивним і значною мірою визначальним стратегію розвитку підприємства, в т.ч. її маркетингову складову» [15].

«Аналіз конкретного середовища

Загроза появи конкурентів, які пропонують товари-замінники за нижчою ціною.

До таких конкурентів зазвичай відносять товари-замінники, які становлять загрозу всій галузі. У нашому випадку такими конкурентами виступають продукти харчування, напівфабрикати, а також тенденція, що набирає останнім часом, пропонувати готові страви і випічку на виніс у продуктових магазинах. Так, в умовах кризових явищ, зростанні безробіття, інфляції в економіці людям властиво відмовлятися від харчування "поза будинком" і переходити на вживання продуктів харчування та самостійне приготування в домашніх умовах. У таких торгових мережах як "Перехрестя", "Карусель", "Абетка смаку" пропонуються свіжоприготовлені страви ресторанної якості на виніс та випічка. Ця тенденція може нести

певну загрозу галузі громадського харчування, але не здатна повністю замінити собою громадське харчування, оскільки значна частина потреб відвідувачів громадського харчування не обмежується потребою в їжі. Люди відвідують громадське харчування також, щоб відпочити, поспілкуватися з друзями, послухати музику, провести час у суспільстві.

Загроза появи на ринку нових гравців.

Імовірність появи на ринку нових гравців є високою. Бар'єри по входу на ринку досить низькі. Стримуючим фактором швидкого зростання нових гравців на ринку є обмежена кількість привабливих площ для розміщення закладів громадського харчування. Іншим стримуючим чинником може бути досить висока конкуренція. Незважаючи на те, що за розвиненістю ринку громадського харчування за всіма параметрами відстає від європейського та американського, не можна однозначно стверджувати, що наш ринок розвиватиметься за західною моделлю. У споживача все ще відсутня культура харчування "поза домом". Тим не менш, з великою ймовірністю можна говорити, що ринок буде розвиватися досить динамічно, зростатиме кількість нових гравців і пунктів громадського харчування, обсяг ринку, частка витрат на харчування "поза домом"» [17].

«Загроза негативного впливу постачальників

У галузі громадського харчування вплив постачальників товарів незначний через високу конкуренцію над ринком постачальників. Говорити про те, що в перспективі вплив постачальників дуже зміниться, теж не доводиться. Деякі проблеми із синхронністю постачання та якістю продуктів можуть відчувати великі мережі, оскільки їх витрати перемикавання на нових постачальників можуть бути високими і їм буде набагато складніше перебудуватися на нові канали постачання. Для невеликих мереж і індивідуальних закладів ризик посилення впливу постачальників продуктів можна назвати мінімальним.

На діяльність підприємств галузі можуть також впливати зростання тарифів на комунальні послуги та електроенергію. Разом з тим цей вплив

надаватиметься на всі підприємства галузі та не надає окремим гравцям суттєвих переваг. Проте це викликає зниження рентабельності бізнесу або зростання вартості послуг, що зробить громадське харчування менш привабливим порівняно з товарами-замінниками, які у своїй собівартості мають меншу частку комунальних витрат» [17].

«Загроза негативного впливу покупців

Оскільки покупців над ринком безліч, то ризик впливу галузь із боку одного покупця відсутня. Водночас смаки та переваги покупців нестабільні та постійно змінюються. Тому гравці ринку мають виявляти належну гнучкість, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Ризик впливу заінтересованих груп.

Серед зацікавлених груп можна назвати державу, кредитні установи, орендодавців. Вплив цих груп на галузь може бути суттєвим. Так, за результатами опитування, проведеного маркетологами, 33% опитаних шеф-кухарів очікують зниження виручки в результаті введення "антитютюнового" закону у зв'язку з відпливом певної частини відвідувачів. Більш детально про ризики впливу на галузь та Pro - Cafe різних груп ми розглядали при проведенні PEST -аналізу макрооточення» [17].

«Рівень конкурентної боротьби

Галузь є динамічно розвивається з великою кількістю гравців. Разом з тим можна виділити досить велику кількість сегментів ринку, заснованих на мотивах споживання та споживчих перевагах. Висока ступінь диференціації товарної пропозиції та сервісу підприємств комунального харчування знижує рівень цінової конкуренції. Замість цінової конкуренції у галузі використовуються різні маркетингові інструменти для вивчення споживчих сегментів, унікальний сервіс, включення до меню авторських страв, ексклюзивних коктейлів власного рецепту, іміджу, майстерності персоналу та творчого потенціалу менеджменту. Останнє є у край важливим в умовах творчої конкурентної боротьби за відвідувачів.

З метою визначення рівня конкурентної боротьби необхідно визначити

основних конкурентів, їх концепції, стратегії, можливості, сильні та слабкі сторони.

Конкурентів у сфері громадського харчування, на нашу думку, найбільш раціонально класифікувати за:

- територіальну ознаку;
- концепції: асортименту та кухні;
- ціною пропозицією.

Представлені основні конкуренти Pro - Cafe за територіальною ознакою. Проведено аналіз діяльності конкурентів, сильних та слабких сторін, приналежності до цінового сегменту, концептуальної спрямованості, типу маркетингової стратегії та ін.» [18].

Варто зазначити, що на території, що розглядається, кількість конкурентів відносно невелика. Це пов'язано з низькою концентрацією ділових, офісних та житлових закладів. До списку «конкурентів за територіальною ознакою» також було додано ТРЦ "Метрополіс", який знаходиться відносно далеко від Pro - Cafe, але є одним із найбільших торгово-розважальних центрів та центрів тяжіння потоків людей.

Враховуючи велику кількість продавців та покупців на ринку, відсутність можливості окремих гравців впливати на інших гравців, ринок можна охарактеризувати як ринок вільної конкуренції. Тим не менш, на ринку спостерігається конкурентна боротьба за найбільш привабливі місця розміщення громадського харчування. Хороше місце розташування в місцях скупчення та потоків людей забезпечує вагому частку успіху компанії. Можливості конкурувати з урахуванням інших чинників успіху останнім часом істотно прогресують у зв'язку з розвитком нових каналів просування та доступності інформації.

Pro - Cafe оперує в ціновому сегменті casual - dining і пропонує своїм клієнтам європейську, українську та італійську кухні. В основному це ресторани національної кухні, включаючи піцерії. Пивні ресторани, паби, бари, стейк-хауси, універсальні ресторани, фіш-хауси представлені набагато

слабше» [18].

На тлі посилення «ринкової концентрації за рахунок зростання кількості мережевих закладів шанси індивідуальних гравців у цій боротьбі знижуються. Мережеві підприємства мають більшу конкурентну силу за рахунок сили бренду, економії на ефект масштабу, великих фінансових можливостей для отримання контролю над кращими місцями. Маленьким гравцям для того, щоб утриматися та перемогти в конкурентній боротьбі залишається платити високу плату за контроль над найкращими місцями та пропонувати своїм клієнтам оригінальну концепцію, відмінний сервіс, найкращу кухню, використовувати різні програми лояльності та завжди залишатися гнучкими та йти назустріч клієнту. Альтернативним методом виживання для індивідуального підприємця є вибір на користь франчайзингу. Це дозволить швидко увійти на ринок і скористатися всіма перевагами мережевого бізнесу. Найсильніші індивідуальні гравці можуть спробувати створити свою мережу.

Головний портал Індустрії гостинності та харчування HoReCa.ru та інформаційно-аналітичним агентством "Ресторанний рейтинг" опублікували рейтинги найпопулярніших ресторанів. Агентство використовує запатентовану методику складання рейтингів» [19].

Секрет успіху індивідуальних закладів громадського харчування криється у вигідному розташуванні, хорошій кухні, грамотній маркетинговій стратегії, що враховує потреби клієнтів та тактики виконання поставлених завдань.

Одним із успішних «прикладів реалізації маркетингової стратегії є ресторан "У темряві?!". Цей "незвичайний ресторан" славиться не своєю ексклюзивною кухнею або історичним місцем розташування, а унікальним сервісом, який більше ніким не пропонується. Якщо ресторан – це майданчик для здійснення відразу трьох функцій: виробництва, реалізації та обслуговування, то чому б не відірватися від буденності і наголосити не на виробництві чи реалізації, а саме на сервісі? Останній приклад свідчить, що

така стратегія може бути успішною.

Місце розташування теж не завжди є найважливішим фактором успішності ресторану. Більше того, останнім часом спостерігається тенденція відкриття ресторанів у "спальних" районах. Стримує цей процес брак відповідних приміщень у "спальних" районах. Ця тенденція підтримується міським Урядом, який намагається вивести потоки людей із центру та збалансувати міський розвиток громадської мережі, пропонуючи підприємцям приміщення, які раніше знаходилися у власності міста.

Стратегія розвитку закладів, розташованих у "спальних" районах, сильно відрізняється від стратегії ресторанів, розташованих у центрі. Перші, розташовуючись у не потокових місцях, пропонують своїм клієнтам незвичайний сервіс і намагаються так "здивувати" клієнта при першому відвідуванні, щоб він знову повернувся і перетворився на постійного клієнта.

Ці приклади показують, що для успіху необхідно підвищувати рівень сервісу, робити його унікальним і не забувати, що кухня при цьому повинна бути на найвищому рівні» [19].

2.3. Вплив кризи на стратегію підприємства

В умовах економічної «кризи у ресторанному бізнесі спостерігається серйозний відтік споживачів. Відсутність статистики за попередні періоди не дозволяє порівняти фінансові показники до та після перетворення.

Виручка від проведення бенкетів займає найвагомішу частку.

До інших відвідувачів тут відносяться всілякі категорії клієнтів, відвідування якими Pro - Cafe не пов'язане з колективними заходами та банкетами. Далі ми також називатимемо їх індивідуальними відвідувачами.

Незважаючи на слабку завантаженість Pro - Cafe має перевагу, пов'язану з низькою вартістю постійних витрат.

Для кращого розуміння становища компанії у конкурентному середовищі нам потрібно скласти портрет відвідувачів Pro - Cafe . У зв'язку з

тим, що компанія не веде облік своїх відвідувачів, ми вирішили провести дослідження. Перед нами стояли такі завдання:

- Визначити середньоденну кількість відвідувачів;
- Скласти поло – віковий портрет відвідувачів ресторану;
- Вивчити ефективність окремих каналів залучення відвідувачів;
- Окремо ми хотіли визначити чи здатна Pro - Cafe у своєму сьогоденнішому стані формувати потік і за рахунок якихось факторів;
- Сегментувати відвідувачів з мотивів споживання;
- Визначити, які сегменти є досить розвиненими, а які мають потенціал для розвитку;
- Вивчити фактори, які є найбільш суттєвими при виборі Pro - Cafe ;
- Вивчити ступінь лояльності відвідувачів Pro - Cafe та ін.

Дослідження вирішили провести методом суцільного опитування. Окремо опитували замовників бенкетів та індивідуальних відвідувачів. Період опитування становив 7 днів» [20].

В результаті опитування нами було встановлено такі факти та отримано таку інформацію:

Частка відвідувачів, які скористалися «50% знижками в різних категоріях, практично збігаються з частками відвідувачів, які подолали значні відстані, щоб поїсти в Pro - Cafe . Це говорить про те, що відвідувач Pro - Cafe готовий долати відстані, щоб поїсти в Pro - Cafe тільки за велику премію у вигляді знижки. Ми запропонували відвідувачам оцінити Pro - Cafe за 10-ти критеріями за 5-бальною шкалою, а також запитали на скільки ці критерії важливі гостю при виборі будь-якого ресторану» [20] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Результати оцінки ціннісних орієнтацій споживачів за умов кризи

Критерій	Оцінка Pro-Cafe	Важливість критерію при виборі ресторану
Розташування	4,31	4,34
Якість обслуговування	4,69	4,69

Тут смачно готують	4,62	4,83
Приємна атмосфера	4,59	4,71
Прийнятні ціни	4,38	4,46
Доброзичливість персоналу	4,82	4,75
Різноманітність страв у меню	4,21	4,23
Наявність страв авторської кухні	3,32	3,14
Регулярне оновлення меню	3,11	3,51
Популярність у місті	2,44	2,87

На думку «відвідувачів Pro - Cafe за більшістю критеріїв відповідає їх очікуванням, а за рядом показників випереджає їх.

Очікуване "розташування" є головним фактором, який визначив вибір відвідувачів на користь Pro - Cafe . Серед інших факторів відвідувачі згадали "Прийнятні ціни", "Наявність бізнес-ланчу" та "Приємну обстановку". Значення інших чинників виявилося несуттєвим» [20].

Замовники банкетів у свою чергу відзначили такі фактори:

1. Відвідувачі також вказали побажання щодо покращення Pro - Cafe , які виявилися дуже різноманітними (табл. 2.2). Ось деякі найпопулярніші з них:

Таблиця 2.2.

Побажання споживачів ресторану [12]

Побажання	Кількість відвідувачів, які вказали побажання
Урізноманітнити меню	11
Заборонити куріння/Поділити зони	9
Зменшити ціни	4
Більше нейтральне муз. Супровід	4
Розширюватися/Відкритися ближче до метро	4
Збільшити час роботи	3
Більше знижкових кампаній	3
Більше порції	3

2. На базі низки показників ми проаналізували «ступінь лояльності відвідувачів Pro - Cafe . Відвідувачам було поставлено таке запитання:

Згідно з даними опитування, 71,8% опитаних відвідувачів прийшли в Pro - Cafe вже не вперше. Це, з одного боку, говорить про високий рівень довіри до закладу, але з іншого, про досить незначний приплив "нових" відвідувачів.

Аналіз оточення Pro-Cafe продовжується проведенням SWOT-аналізу, який поєднує в собі аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, про які ми говорили раніше, та допомагає підприємству у прийнятті стратегічно важливих рішень.

Завершивши вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, її сильних та слабких сторін, аналіз конкурентних сил, можливостей та загроз ринку, провівши опитування відвідувачів Pro - Cafe , ми зібрали достатньо інформації для того, щоб перейти до розробки маркетингової стратегії ресторану.

Так, економічна криза суттєво змінює ціннісні орієнтації споживачів та ускладнює фінансове зростання підприємства» [21].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА PRO – SAFE

3.1. Пропозиції щодо зміни стратегії підприємства Pro - Cafe

У попередньому розділі ми проаналізували «зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявили сильні та слабкі сторони, провели опитування споживачів та виділили певні споживчі сегменти, що вже сформувалися у Pro - Cafe . Ми дійшли висновку, що відвідувачі Pro - Cafe високо оцінюють якість кухні, сервісу та доброзичливість персоналу закладу. У той же час не асоціюють пропоновану кухню з авторською та вважають недостатнім асортимент.

Серед головних слабких місць компанії ми визначили розташування, серед сильних – низькі постійні витрати, фінансові можливості власника підприємства міста і якісну кухню.

Ми дійшли висновку, що зовнішнє середовище продовжує залишатися сприятливим для розвитку галузі, незважаючи на досить великі ризики. Ознайомилися з цілим списком підприємств, які можуть досягати успіху, незважаючи на те, що не є мережевими і не завжди знаходяться в успішних місцях.

Головне завдання всієї цієї аналітичної роботи полягала у збиранні достатнього обсягу інформації для пропозиції найефективнішої маркетингової стратегії підприємства.

Перед тим як розпочати вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії нам необхідно визначити цілі розробки нової маркетингової стратегії.

Головною метою розробки нової стратегії є збільшення потоку відвідувачів Pro - Cafe – підвищення рівня заповнюваності до 40%, тобто. більш ніж у 2 рази, за відповідного поліпшення показника **виручки (виручка – собівартість реалізованої продукції)» [23].**

Способи досягнення «мети та кінцевий результат при цьому мають узгоджуватись із загальною стратегією розвитку підприємства та його базовими принципами. Загальна стратегія розвитку передбачає розвиток самостійного бренду та базується на принципах пропозиції смачного та здорового харчування.

У рамках маркетингової стратегії ми маємо отримати чіткі відповіді за такими параметрами бізнесу:

- Запропонувати концепцію закладу;
- Визначити цільові групи споживачів та сформулювати інсайт споживача;
- Розробити стратегію ціноутворення;
- Розробити позиціонування, рекомендації щодо просування та управління маркетинговими комунікаціями.

На сьогоднішній день осмислена маркетингова стратегія в Pro - Cafe відсутня. Проте формат закладу та цінова пропозиція відповідають демократичному сегменту casual - dining . Підприємство пропонує своїм відвідувачам смачне харчування, використовуючи у приготуванні

Конкурентна позиція Pro - Cafe на ринку є досить слабкою, але має всі можливості для переходу в розділ "Міцна". Для того, щоб зайняти більш високу конкурентну позицію на ринку Pro - Cafe потрібно буде масштабувати бізнес.

При цьому ринок можна охарактеризувати як досить зрілий, але з добрим потенціалом для зростання за сприятливих макроекономічних показників.

Для цієї позиції модель ADL пропонує стратегію захоплення ринкових ніш та сильної диференціації, а за неможливості – вихід. При цьому пропонується зміцнювати існуючі якості товарів та послуг, а інвестування проводить дуже вибірково, тільки в ті проекти, які здатні підвищити диференціацію та конкурентне становище компанії у галузі» [25].

Таким чином, цей інструмент також пропонує діяти у рамках сильної

нішевої стратегії.

Концентрація в одній області має низку корисних переваг:

По-перше, «спеціалізація майже виключає невизначеність у питанні "хто ми і чим займаємось?". Уся енергія в цьому випадку спрямована на один вид бізнесу, ймовірність того, що зусилля менеджменту розпорошуватимуться на багато сфер, практично відсутня.

По-друге, концентрація в одній області дає можливість зосередитися на конкурентних позиціях фірми в галузі на тривалу перспективу, а не отримувати сього хвилинний прибуток, забуваючи про довгострокові стратегічні інтереси компанії. Компанія використовує всі свої організаційні та фінансові ресурси, щоб піднятися на вищий рівень у своїй сфері у прагненні заняття позиції лідера.

По-третє, концентрація на одному сегменті дозволяє більш простими методами побудувати комунікації зі споживачами, сформувати думку про компанію у навколишньому середовищі та уникнути ризику розмивання бренду» [26].

З іншого боку, ця стратегія несе в собі й певні ризики. Деяким ризиком компанії при спеціалізації на єдиному сегменті є ризик різкої зміни переваг конкретного сегмента. Тобто. Класично "тримати всі яйця в одному кошику" - це завжди ризик. Тому компанії доведеться бути дуже гнучкою та постійно відстежувати зміну споживчих переваг та інших ринкових факторів.

Як альтернативний підхід можна розглянути стратегію диференційованого маркетингу. Переваги цього підходу також є, оскільки на відміну від стратегії концентрованого маркетингу бізнес є більш стійким до зовнішніх впливів.

«Проте ситуація в галузі та конкурентні сили Pro - Cafe визначають наш вибір на користь стратегії концентрованого маркетингу.

Дані аналізу та культура досліджуваного підприємства, на нашу думку, вказують на те, що найбільш ефективною концепцією для Pro - Cafe є концепція в основу якої покладена ідея авторської кухні та пропозиція

клієнтам додаткового сервісу, який відрізнятиме Pro - Cafe від конкурентів.

При цьому нам необхідно врахувати, що сьогодні в Pro - Cafe вже сформовано певний потік відвідувачів, відмову від якого ми вважаємо недоцільним, хоч він і не є цільовим. Ми не можемо відразу відмовитися від категорій відвідувачів як "студенти", тому що навколо нас розташовані кілька навчальних закладів та "працівники прилеглих офісів", які на сьогоднішній день є основною аудиторією Pro - Cafe . Ці категорії утворюють певний потік відвідувачів із 12.00 до 16.00. Але вони не можуть бути основними для підприємства, оскільки в основному дуже чутливі до вартості пропозиції та самостійно не здатні забезпечити рентабельність Pro - Cafe .

"Авторська страва – це справжній витвір мистецтва, створений не тільки з особливим старанням, а й неодмінно з натхненням, без якого неможливо отримати справжній твір кулінарного мистецтва. Було б невірно думати, що створити авторську страву дуже просто, достатньо лише додати новий інгредієнт у звичний і знайомий рецепт будь-якої з них. тільки до цього, це особлива філософія, яка не обмежена лише певним набором продуктів.

Філософію страв авторської кухні можна звести до такого: незвичайне зі звичайного. І, дійсно, у стравах авторської кухні використовуються звичні нам продукти, які завдяки незвичайному поєднанню у складі страв авторської кухні набувають абсолютно нових відтінків смаку та аромату, відкривають у собі нові грані» [27].

Ми вважаємо, що Pro - Cafe нескладно реалізуватиме цю «концепцію, не виходячи за рамки існуючого цінового формату закладу.

Авторська кухня – це:

- Смачна їжа;
- Незвичайна їжа, високий професіоналізм шеф-кухаря;
- Завжди якісні та свіжі продукти;
- Часте оновлення асортименту.

Ці характеристики авторської кухні найбільше відповідають споживчим цінностям та очікуванням сегменту "Гурмани". Саме ця категорія відвідувачів понад усе при відвідуванні громадського харчування цінує смачну та незвичайну кухню. Для них не важливо "де", "коли" і часто "скільки", найважливіше, що це смачно та незвичайно» [28].

Ідея «матриці» полягає в тому, що має існувати взаємозв'язок між існуючими та майбутніми продуктами компанії та ринками, на яких вона працює. Будь-яка галузь передбачає дуже широкий вибір продуктів, які можна виробляти і на ринках, на яких можна працювати, тому компанія має великий вибір напрямків зростання. Компанії необхідно визначити своє поточне становище у галузі та вибрати напрямок свого зростання, який забезпечував би в майбутньому найбільш конкурентоспроможну позицію для неї.

Таким чином, стратегія компанії має визначатися трьома головними чинниками:

- 1) **Існуюче становище** як сукупність товарів та ринків, у яких працює компанія зараз.
- 2) **Вектор зростання**, який задає напрямок розвитку компанії на основі її існуючого положення.
- 3) **Конкурентна перевага** – ключові особливості існуючих та майбутніх продуктів та ринків, які можуть забезпечити фірмі сильну конкурентну позицію.

Маркетингова стратегія підприємства визначається через взаємну зміну (розвиток) товарів підприємства міста і ринків, задоволення потреб яких вони створюються. Інструментом вибору цієї стратегії є матриця Ансоффа.

Матриця Ансоффа є квадратом, сформованим по двох осях:

- **горизонтальна вісь матриці** - продукти компанії, які поділяються на існуючі та нові.
- **вертикальна вісь матриці** - ринки компанії, які так само поділяються на існуючі та нові» [29].

На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти:

Стратегія розвитку Pro - Safe полягає у розвитку існуючого «продукту та пропозиції нового продукту на існуючому ринку. При цьому новим продуктом є досить умовно. Певною мірою авторська кухня унікальна і неповторна, але завжди існуватимуть інші підприємства, які також пропонують авторську кухню, хай і "зовсім іншу". Тому для нас актуальними є 2 квадранти на матриці Ансоффа. Ансофф пропонує нам наступні маркетингові стратегії та рекомендації:

Стратегія проникнення ринку (існуючий продукт – існуючий ринок)

Збільшення проникнення ринку – це найпростіша і найбільш очевидна стратегія більшість компаній. Вони вже присутні на ринку, їхня головна мета – збільшити продажі. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності продуктів, тому головна увага в цій стратегії має бути спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, за рахунок чого можна збільшити споживання продуктів існуючими споживачами, так і залучення нових клієнтів.

Можливими джерелами зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку
- збільшення частоти використання продукту (в т.ч. за рахунок програм лояльності)
- збільшення кількості використання продукту
- відкриття нових сфер застосування продукту для існуючих споживачів.

Стратегія розвитку продукту (новий продукт – існуючий ринок).

Іншим можливим шляхом зростання є пропозиція на існуючому ринку продуктів, що мають характеристики, оновлені таким чином, щоб покращити їхню відповідність ринку. Можливості для зростання ґрунтуються на:

- додавання нових властивостей продукту чи продукту з підвищеною якістю, у т.ч. репозиціонування продуктів

- розширення продуктової лінійки (в т.ч. за рахунок нових варіантів пропозиції існуючих продуктів)

- розробка нового покоління продуктів
- розробка принципово нових продуктів

Серед інших стратегій ресторану, відштовхуючись від принципів класифікації Ансоффа, можна виділити такі:

1. збільшення частки існуючого ринку за рахунок більш ефективної реклами та стимулювання збуту (стратегія розширення частки ринку);

2. створення продукту або послуги, що не має на ринку аналогів (стратегія інновацій);

3. Впровадження досконалих форм обслуговування, а також покращення системи продажу та якості продуктів (Стратегія диференціації продукції);

4. зниження витрат шляхом зменшення накладних витрат, скорочення експлуатаційних та адміністративних витрат;

5. Впровадження заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Згідно з даними дослідження, більш забезпечені покупці схильні до експериментів у харчуванні і готові платити більше за харчування, якщо впевнені в його екологічній безпеці. Тому класичний "клієнт" нашої цільової аудиторії є досить заможною людиною з доходом вищим за середній» [30].

«Профіль споживача сегменту "Гурмани":

- Чоловіки та жінки віку від 20 до 55 років з доходом вищим за середній;

- Мають вищу освіту;
- В основному це бізнесмени та "білі комірці";
- Люблять мандрувати;
- мають ліберальні політичні погляди;
- Мають акаунти у соціальних мережах;
- Намагаються відповідати моді, цінують красу і самі намагаються

гарно виглядати;

- Обов'язково користуються смартфоном;
- Полюбляють слухати спокійну музику.

Складемо криву споживчих цінностей для нашого цільового сегменту та проведемо інсайт споживачів. Побудова кривих споживчих цінностей дозволяє структурувати споживчі цінності, властиві ринку громадського харчування, визначити ступінь важливості тих чи інших цінностей кожного окремо взятого сегмента і основі цих знань запропонувати споживачам продукт чи послугу, найбільш відповідають цим цінностям» [32].

«Інсайт - це внутрішня потреба людини, зафіксована мовою самого споживача і заснована на її поведінці. Ця потреба лежить за очевидним і базується на емоціях та надає бізнесу нові можливості для розвитку. Інсайт споживача – це метод у сучасному маркетингу, коли з допомогою спостережень дослідник короткою фразою описує підсвідоме ставлення споживача товару чи бренду.

Інсайт сегменту "Гурмани":

"Ресторан насамперед це смачна кухня. На жаль, таких ресторанів не так багато і всі вони досить дорогі. Прикольно коли тебе в улюбленому ресторані постійно дивують чимось новим".

Ціноутворення та цінність

Політика ціноутворення досліджуваного ресторану, на нашу думку, має відштовхуватися від конкурентної пропозиції на ринку. Підприємства, що пропонують авторську кухню, відносяться до преміального сегменту, розташовані в основному в центральній частині міста, мають велику площу та підкреслюють свій статус. Середній чек у таких закладах становить від 2000 до 3000 грн та вище. Певну частину цього середнього чека складає плата за статус закладу. Тому ми вважаємо, що споживач буде готовий платити за авторську кухню без статусу закладу дещо менше.

Pro - Safe , маючи досить низькі постійні витрати і невіддале, порівняно з конкурентами, розташування, може запропонувати своїм клієнтам авторську

кухню із середнім чеком 1000-1500 грн.

Таким чином, ми запропонуємо своїм відвідувачам високу споживчу цінність за прийнятною ціною» [32].

«Пропозиція цінності (Value Proposition) – це сукупність дій та відчуттів, які при взаємодії з компанією та продуктом, отримує клієнт. Іншими словами, це причини, через які продукт має достатню цінність для споживача і "має коштувати своїх грошей".

Тому ми очікуємо, що Pro - Cafe вдасться переманити частину клієнтів ресторанів авторської кухні, яким не так важливе розташування в історичному центрі міста або високий статус закладу, з одного боку, та клієнтів інших ресторанів в аналогічних цінових сегментах, які люблять куштувати нове, люблять смачну та здорову їжу.

Позиціонування та неймінг

Позиціонування - мистецтво формування образу марки в уяві цільової аудиторії таким чином, щоб вона якомога вигідніше відрізнялася від марок конкурентів, для чого використовуються як реальні, так і уявлювані її характеристики.

Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів щодо надання унікальної цінності. Сутність стратегії полягає у складових її заходах: у рішенні здійснювати їх по-іншому чи рішенні здійснювати інші заходи, ніж в конкурентів. Інакше стратегія вироджується у неконкурентоспроможний маркетинговий слоган» [32].

Позиціонування – це, за великим рахунком, діяльність підприємства з переконання споживачів на відміну своїх товарів від конкуруючих.

«Позиціонування є невід'ємною частиною будь-якої успішної маркетингової стратегії, що є найважливішою складовою перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів.

Сильне позиціонування звертає особливості компанії чи товару (такі як можливість виробництва з низькими витратами) переваги для цільових

споживачів (такі як низька ціна).

«"Незвичайне зі звичайного" та "Авторська кухня може бути доступною" - це фрази, що найкраще описують позиціонування ресторану.

Головними атрибутами позиціонування будуть смачна авторська кухня, здорові продукти, що використовуються у приготуванні та якісний сервіс.

Для того, щоб зміцнити таке позиціонування у свідомості споживачів, необхідно буде до нього дуже серйозно підготуватися. На ринку існує достатня кількість підприємств громадського харчування, які пропонують своїм клієнтам "авторську кухню", яка, у свою чергу, у споживача з авторською не асоціюється. Ресторатори часто використовують це словосполучення як маркетинговий хід, при цьому дійсно кухня до авторської не дотягує. Споживач, що розчарувався, навряд чи ще раз повернеться до такого закладу.

Особливу увагу у позиціонуванні потрібно приділити формуванню образу реклами та назві ресторану. Pro - Cafe асоціюється у відвідувачів саме з кафе, хоча насправді цілком відповідає вимогам ресторану. Слово "ресторан" викликає більше довіри у відвідувачів і цієї довіри нам потрібно буде досягти. Сьогодні Pro - Cafe у пошуковому запиті за словом "Ресторан" не вдасться знайти. Це говорить про те, що доведеться змінювати образ, що склався, про заклад у відвідувачів. У цьому слово Caf é у назві продовжить дезорієнтувати відвідувачів, якщо продовжить вживатися без натяку нове позиціонування. Але ми вважаємо за необхідне змінити назву закладу.

Як нова назва ми пропонуємо використовувати "Гедоніст".

Гедонізм (др.-грец. ἡδονή - "насолада", "задоволення") -етичне вчення, згідно з яким задоволення є вищим благом і метою життя.

У наступних розділах ми докладніше опишемо пропоновану нову концепцію "Гедоніста", розглянемо методи та етапи впровадження запропонованої маркетингової стратегії, а також здійснимо оцінку інвестиційної привабливості запропонованих змін» [33].

У рамках «розробки маркетингової тактики та складання

маркетингового плану ми повинні:

1. **Product.** На основі проведеного опитування відвідувачів та кривої споживчих цінностей сформуванати товарну пропозицію для цільової аудиторії;
2. **Product.** На основі досліджень ринку розробити програму основного та додаткового сервісного обслуговування відвідувачів;
3. **Place.** Запропонувати канали збуту та вимоги до оформлення ресторану;
4. **Price.** Запропонувати методи тактичного ціноутворення;
5. **Promotion.** На базі знань про споживачів розробити план заходів щодо маркетингових комунікацій, PR та реклами;
6. **Люди.** Розробити план навчання персоналу та підвищення кваліфікації, а також мотивації персоналу;
7. Встановити проміжні цілі задля досягнення стратегічних цілей і підготувати зведений маркетинговий план;
8. Розробити механізми аудиту та контролю за реалізацією маркетингового плану, для своєчасного реагування на зміни довкілля.

Поставлені завдання відповідають методу маркетингу-міксу, що широко використовується в маркетинговій практиці. А точніше за його розширену модель "5P". **Комплекс маркетингу (marketing-mix)** – це набір змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану реакцію у відповідь з боку цільового ринку. Функція маркетинг-мікс у тому, щоб сформуванати набір (mix), який би лише задовольняв потреби потенційних клієнтів у межах цільових ринків, а й максимізувати ефективність організації» [33].

У процесі опитування нами було встановлено, що кухня Pro - Cafe у її відвідувачів слабо асоціюється з авторською. Хоча багато страв у меню Pro - Cafe можна назвати авторськими, але відсутність належних комунікацій та відповідної корпоративної культури не дозволяють потрібним асоціаціям закріпитися у свідомості споживача.

Тим не менш, це не означає, що для вдалої реалізації стратегії необхідно просто створити потрібні комунікації і не змінювати товарну пропозицію.

«При плануванні змін до існуючої товарної пропозиції необхідно зробити акценти на наступних споживчих цінностях:

- Екологічність, свіжість. До споживача необхідно донести, що у приготуванні використовуються екологічно чисті фермерські продукти;
- Періодичне оновлення меню. В авторській концепції це просто потреба. Хорошою практикою було б також щоденне "страва від шеф-кухаря";
- Наявність ексклюзивних коктейлів у меню;
- Наявність винної карти з чіткою добіркою до кожної страви;
- Наявність десертного меню. Десерти не повинні бути масовими, "як скрізь", вони повинні бути знайомі споживачеві, але повинні бути приготовлені на замовлення, або з максимальною локалізацією на кухні Гедоніста;
- Страви мають бути красиво оформлені;
- У меню повинна бути представлена інформація про страву: про калорійність, спосіб приготування;
- У меню потрібно додати страви з великим розміром порції;
- Пропонувати "святкове меню" у свята.

При цьому ми вважаємо, що Гедоніст не варто прив'язуватися до якоїсь однієї концепції національної кухні. Існуючий акцент на європейську та італійські кухні не суперечить обраній стратегії. У міру вивчення потреб клієнтів Гедоніст може оновлювати меню та пропонувати своїм клієнтам страви та з іншої кухні.

Товарну пропозицію для студентів та працівників прилеглих офісів ми не вважаємо за потрібне виділяти в окремому меню. Окремої пропозиції щодо бізнес – ланча достатньо.

Place

Насамперед скажемо про оформлення зали. Авторська концепція має на увазі якийсь ексклюзив. Дизайн Pro - Cafe витриманий у формі театральної концепції. Авторські скульптури у формі залізних чоловічків та вірші на стінах – це те, що можна зустріти лише в Pro - Cafe . Для більшого затишку на стіни можна повісити картини, щоб наголосити на театральній концепції. В іншому дизайн залу відповідає концепції

Price

Раніше ми визначили, що цінова пропозиція Гедоніста вкладатиметься в рамки сегмента casual - dining . Крім того ми зробимо акцент на пропозиції, яка буде вищою за очікування клієнта. Реалізації цієї стратегії нам допоможуть низькі витрати» [34].

Ми ставимо такі «завдання перед тактикою ціноутворення:

1. Підвищення лояльності відвідувачів;
2. Збереження менш платоспроможної аудиторії, принаймні доти, доки досягнуто стратегічні мети.

Для виконання поставлених завдань ми пропонуємо:

- Включити в меню недорогі страви, розраховані менш платоспроможну аудиторію (піца, бургери);
- Зберегти у меню бізнес-ланчі;
- Надати знижку на основне меню студентського квитка – 15% з відкриття до 16.00. Так як націнка на бізнес-ланч складає всього 100%, а на решту меню в середньому приблизно 350%, то цей захід може принести нам додатковий прибуток, якщо хоча б частина клієнтів перейде від замовлення бізнес-ланчів до загального меню;
- Надати накопичувальні знижки 3-10%, які будуть спрямовані на існуючу аудиторію та діятимуть у подвійному розмірі після 18.00;
- Надати VIP -картки особливо значимим клієнтам, що підкреслюють їхню важливість для Гедоніста. В рамках VIP -карти можна на вибір надати 25% знижку або безкоштовне замовлення 2-х напоїв на вибір» [34].

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів

Реалізація запропонованої «маркетингової стратегії має забезпечити:

1. зростання виторгу;
2. подолання точки беззбитковості та формування стабільної рентабельності бізнесу;
3. збільшення середнього чека;
4. збільшення заповнюваності ресторану.

Для цілей оцінки ефективності запропонованої маркетингової стратегії нами було побудовано економічну модель у 3-х сценаріях:

- Оптимістичний;
- Песимістичний;
- Реалістичний.

Сценарій, який зрештою буде реалізований, насамперед залежить від потоку відвідувачів, який зможе формувати Гедоніст, що у свою чергу залежатиме від обраної маркетингової стратегії, якості побудованих комунікацій, стану ринку та своєчасної реакції менеджменту на можливі відхилення. Значення окремих чинників у формуванні цього потоку слабо виражене. Підсумкова ефективність залежатиме від вирішення низки поставлених завдань.

Ми вважаємо, що навіть за песимістичного прогнозу менеджмент, при реалізації запропонованої стратегії та маркетингових заходів зможе забезпечити розвиток бізнесу» [34].

«Інвестиційні витрати

Іншим важливим параметром з метою оцінки ефективності запропонованої маркетингової стратегії є інвестиції у проект. Інвестиції в проект можна поділити на одноразові та постійні. Зростання постійних

витрат пов'язані з збільшенням навантаження кухню ресторану, поліпшенням сервісу і рекламними кампаніями» [34] (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Інвестиції в проєкт та зростання постійних витрат

Інвестиції у проєкт	
Стаття витрат	Витрати, грн.
Одноразові	546000
Розробка нового стилю	50000
Замовлення нового банера	50000
Замовлення форми для персоналу	25000
Розробка та надрукування нового меню	40000
Навчання персоналу	200000
Доопрацювання програмного забезпечення	60000
Замовлення рекламного матеріалу	30000
Інші	91000
Постійні	379800
Гардеробник	35000
Кухар	40000
Офіціант	30000
Соціальні податки	31500
Реклама в Інтернеті	35000
Оренда рекламного щита	75000
Реклама у будинках, університетах та офісах	70000
Інші	63300

Залежно від реалізованого «сценарію розвитку бізнесу Гедоністу» можуть бути потрібні додаткові професійні кухарі та офіціанти. Інші постійні витрати не сильно залежатимуть від реалізованого сценарію розвитку.

У масштабах бізнесу необхідні розвитку інвестиції видаються як несуттєві. Це обумовлено хорошим станом приміщення та відсутністю необхідності здійснювати інвестиції у ремонт приміщення та закупівлю додаткового обладнання. Виробничі потужності Pro-Cafe здатні забезпечити реалізацію запропонованої стратегії.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованої стратегії, нам необхідно змодельовати грошові потоки.

Період окупності проєкту РВ становитиме від 4-х місяців у разі найкращого сценарію до 8 місяців – за інших сценаріїв» [32].

Інші показники ефективності проєкту теж мають дуже привабливий вигляд:

Таблиця 3.2.

Показники NPV, IRR, PI

Показник	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
NPV	20 546 415,66 грн.	8 829 657,08 грн.	26 376 147,15 грн.
IRR	26%	20%	31%
PI	24 , 33	10,45	31,23

Всі ці оцінки проєкту в усіх сценаріях вказують на його привабливість для інвестора. Проєкт має значну стійкість та рекомендований до реалізації.

ВИСНОВКИ

У даний час, в умовах «економічної кризи, ескалації культури бізнесу та еволюції правового регулювання підприємницької діяльності, для комерційного сектора зростає актуальність адаптації своєї діяльності до кінцевого споживача, конкурентного зростання та підвищення ефективності виробництва. Для реалізації вищезазначених завдань одним із базових елементів є точна маркетингова стратегія. Метою проєкту є дослідження теоретичних основ та розробка маркетингової стратегії підприємства громадського харчування в умовах конкурентного ринку на прикладі ресторану Pro – Cafe» [35].

У роботі узагальнено коротку історичну довідку розвитку «маркетингової стратегії у світі. У теоретичній частині узагальнено дефініції вітчизняних та зарубіжних маркетологів (Генрі Мінцберг, Брюс Альстренд та Джозеф Лемпел, Ф. Котлер, Ф. Глюк, Г. Мінцберг, І. Мансофф та ін.) про маркетингові стратегії. Узагальнений у дослідженні теоретичний корпус легко можна застосувати на практичному ринку ресторанного бізнесу.

Проведено аналіз навколишнього середовища Pro - Cafe (короткий аналітичний зріз ресторанного бізнесу та найближчих конкурентів Pro - Cafe , визначено маркетинговий профіль споживача).

Проведено класифікацію підприємств громадського харчування, виділено ринкові сегменти, позначено фактори, що впливають на ресторанний бізнес загалом. Особлива увага у роботі приділяється московському ресторанному бізнесу – охарактеризовано сучасний стан ресторанного бізнесу та запропоновано прогностичні тенденції. Проведений аналіз внутрішнього середовища Pro - Cafe дозволив визначити сильні та слабкі сторони закладу, проблемні аспекти у його розвитку. В рамках проведеного аналізу було надано організаційно-господарську довідку про підприємство, зібрано історію розвитку закладу, профіль діяльності. Було проведено діагностику ефективності побудови організаційної структури, а

також кадрових, фінансових та управлінських ресурсів» [35].

В ході аналізу було використано «об'ємний спектр дослідницьких інструментів: проведено соціопитування відвідувачів ресторану, анкетування, SWOT та PEST аналізи, спостереження, статистичний, порівняльний та прикладний аналізи. Проведене дослідження дозволило визначити цінову політику, час та якість обслуговування, виявити споживчі потреби, визначити прогноз інтеграцій ресторану із зовнішнім середовищем, виявити "вузькі місця" у положенні "як є", використаного в ресторані. Проведений аналіз дозволив досягти важливих висновків, на яких було побудовано пропоновану в наступному розділі маркетингову стратегію:

Відвідувачі Pro - Cafe високо оцінюють якість кухні та пропонованих кулінарних виробів, сервісу та роботу персоналу закладу. У той же час, відвідувачі не асоціюють пропоновану кухню з авторською, і мають претензії до ширини асортименту. Серед головних слабких місць компанії було визначено розташування, серед сильних – низькі постійні витрати, фінансові можливості власника підприємства міста і якісна кухня.

Виявлені серйозні недоліки є наслідком підприємства єдиної і цілісної маркетингової стратегії. Головною метою розробки нової маркетингової стратегії стало збільшення потоку відвідувачів Pro - Cafe – підвищення рівня заповнюваності до 40%, тобто. більш ніж у 2 рази, за відповідного поліпшення показника виручки» [36].

У рамках стратегії було отримано відповіді за такими параметрами «бізнесу:

- нова концепція закладу;
- інсайт споживача;
- стратегія ціноутворення;
- запропоновані рекомендації щодо просування та управління маркетинговими комунікаціями.

У третьому розділі визначено концепцію закладу: ресторан авторської кухні за середніми, невисокими цінами, орієнтована на гурманів різних

соціальних верств. Помірна цінова планка та розташування в спальному районі не є перешкоджаючими факторами для представників бізнес-класу (зручне паркування, стильний інтер'єр, затишна атмосфера, індивідуальний підхід), і не є перешкодою для представників середнього класу (витримана цінова планка, демократичний Dress -код).

Дотримуючись запропонованої концепції, було проведено аналіз потреб сегменту "гурмани": визначено споживчі цінності та вимоги представників сегменту до ресторанного бізнесу, особливості психологічного сприйняття рекламних та PR- технологій, включаючи неймінг, рекламне посилення, що стимулюють маніпуляції знижками та акціями. У частину маркетингової стратегії була включена рекламна та PR - компанія, що базується на двох основних напрямках:

- Популяризація бренду на московському ресторанному ринку;
- Стимулювання до відвідування (знижки, акції, організації свят, купонні знижки та ін.).

Під час розробки маркетингової тактики використали досвід моделювання 5 Р» [37].

Була розрахована економічна ефективність проєкту: було враховано реалістичний, оптимістичний та песимістичні сценарії. Реалістичний сценарій дозволяє робити позитивний прогноз, а проєкт вважатиме економічно ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горайнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с.
2. Електронні системи в галузі : навч. посіб./ О. В. Кузьмін, Т. О. Роман, Л. М. Акімова, О. В. Чемакіна ; Нац. ун-т харч. технологій, Приват. акціонер. т-во “ВНЗ “Міжрегіональна академія управління персоналом” ; Нац. авіац. ун-т. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 168 с.
3. Енергоефективна побутова техніка в готельних комплексах : навч. посіб. / Н. О. Перетяка, Л. В. Коломієць, К. Ф. Боряк та ін. ; за заг. ред. Л. В. Коломійця ; Одес. держ. акад. техн. регулювання та якості. – Одеса : Бондаренко М.О., 2019. – 250 с.
4. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.
URL: http://www.apnh-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf
5. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.
URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part_1/19.pdf
6. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. Педагогічний альманах. 2020. № 46. С. 124–131.
URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/118/101>
7. Бурак В. Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини.

Вісник Херсонського національного технічного університету. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

URL:

[http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961\(64\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961(64).pdf)

8. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогічні науки*. 2021. № 94. С. 57–65.

URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879>

9. Бурак В. Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Педагогічний альманах*. 2021. № 47. С. 102–110.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/158/145>

10. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 4 (104). С. 7–12.

URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/243>
<http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>

11. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина та ін. ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Вид. 2-е, стер. – Харків : Світ Книг, 2019. – 486 с.

12. 6. Оздоровче харчування : навч. посіб. / П. О. Карпенко, Н. В. Притульська, М. Ф. Кравченко та ін. ; за заг. ред. П. О. Карпенка ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 628 с.

13. 7. Соколенко А. С. Інноваційні ресторани технології : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа / К. В. Свідло, А. С. Соколенко, М. І. Писаревський ; Харків. нац.

ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 151 с.

14. 8. Технологія продукції ресторанного господарства : навч.-наоч. посіб. / В. Ф. Доценко, В. І. Кочерга, В. О. Губеня та ін. ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Кондор, 2019. – 292 с.

15. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.

16. Влащенко Н. М. Інноваційні технології в готельному господарстві : навч. посібник / Н. М. Влащенко – Харків : Вид-во ТОВ «Друкарня МАДРИД», 2014. – 128 с

17. Влащенко Н. М. Розвиток санаторно-курортного комплексу регіону : соціально-економічний аспект : монографія / Н. М. Влащенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 151 с.

18. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова; Національний банк України; Ун-т банківської справи; Львівський ін-т банківської справи. – Київ : УБС НБУ, 2007. – 183 с.

19. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. А. Галасюк. / Одеськ. нац. екон. ун-т. – Одеса : 2016. – 304 с

20. Германюк Я. Л. Дієтичне харчування при ожирінні та цукровому діабеті : монографія / Я. Л. Германюк, П. О. Карпенко, М. І. Пересічний. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 1997. – 352 с.

21. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; [під ред. проф. О. І. Волкова], проф. М. П. Денисенка. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.

22. Економіка України: інвестиційно-інноваційні проблеми розвитку: колективна монографія / [за ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музичука]. – Київ : НДЕІ. – 2006. – 552 с.
23. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком / С.М. Ілляшенко. - Суми : Університ. кн., 2015. - 278 с
24. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. – 600 с.
25. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. Н. Меркулов. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с
26. Зинов В. Г. Управління інтелектуальної власністю / В. Г. Зинов. – Київ : Центр комерціалізації технологій. – 2002. – 552 с
27. Дарвішева М.В. Проблеми формування товарного асортименту на підприємстві / Дарвішева М.В. //Економічні науки// зб.за матеріалами конференції «Новітні наукові досягнення». – 2012. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_105711.doc.htm. – 05.04.2016.
28. ВБН В 2.5-78.11.01-2003. Системи сигналізації охоронного призначення.
29. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності. Київ: Основа. 2004. – 875 с. 30. Іоргачева Є.Г. Потенціал лікарських, пряно-ароматичних рослин. Є.Г. Іоргачева. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2014. 2/12 (68). с.101 – 109.
30. Калакура М.М. Щирська О.В. Інноваційні технології десертної продукції. Матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практ., конф. «Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» 29 жовтня 2013р. Київ: НУХТ.2013. 378с.
31. Литвиненко Т.Є. Організація послуг харчування: курс лекцій. Литвиненко Т.Є. Київ НУХТ. 2014. 120 с.

32. Лесенко Г.Г. Довідник з охорони праці для керівників та спеціалістів. Лесенко Г.Г. Київ: Основа, 2010. 288 с.

33. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. А.А. Мазаракі, Г. Є. Мошек та ін. Київ: Атика0 2012. 564 с.

34. Khomova O., Yanchycka K., Shkatula O., Burak V., Frolova O. Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. Applied Linguistics Research Journal. 2021. № 5 (4). P. 126–133.

URL: https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW_ARTICLE-KHOMOVA.pdf

35. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. Edukacja – Technika – Informatyka. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

36. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. GeoJournal of Tourism and Geosites. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

37. Dzyundzha O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw materials with the further research into properties of eggplant powders. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208

38. Yakymchuk D., Dzyundzha O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic

efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. *Fibres and Textiles*. 2018. № 4. P. 90–94.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities

39. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzha O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.121507>