

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

на тему: Стимулювання продажу готельно-ресторанних продуктів і послуг
(на прикладі ресторану «Стожари»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

	(підпис)	Марків В. П. (прізвище та ініціали)
Керівник	(підпис)	Островська Г. Й. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	(підпис)	Стойко І. І. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	(підпис)	Шерстюк Р. П. (прізвище та ініціали)
Рецензент	(підпис)	Галушак О. Я. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту _____ Маркову Віталію Петровичу

1. Тема: Стимулювання продажу готельно-ресторанних продуктів і послуг (на прикладі ресторану «Стожари»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від 31.01.2024 № 4\7-87

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 06.06.2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Стожари»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра
в кількості 20 од.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Барановський В. М.		
	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2024	
2	Аналітичний розділ	20.04.2024	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2024	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2024	
5	Висновки	01.06.2024	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2024	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2024	

Студент _____ Марків В. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Островська Г. Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марків В. П. Стимулювання продажу готельно-ресторанних продуктів і послуг (на прикладі ресторану «Стожари»).

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2024.

Висвітлено теоретичні засади дослідження маркетингової стратегії розвитку підприємств в сучасному інноваційному економічному середовищі. Визначено роль маркетингу та маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг. Узагальнено класифікацію та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. Досліджено особливості розробки та застосування маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу.

Проведено аналітичне дослідження маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства. Охарактеризовано діяльність ресторану «Стожари». Досліджено вплив макро- та мікрофакторів на рівень конкурентоспроможності ресторану «Стожари» та здійснено аналіз його конкурентів. Дано оцінку фінансово-господарській діяльності ресторану «Стожари» та діючій системі маркетингу аналізованого підприємства.

Запропоновано напрями розробки та запровадження маркетингової стратегії для ресторану «Стожари». Обґрунтовано вибір запропонованої маркетингової стратегії. Сформовано план впровадження маркетингової стратегії для ресторану «Стожари». Оцінено ефективність внесених пропозицій. Розроблено заходи щодо покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем і технологій.

Ключові слова: індустрія гостинності, система маркетингу, маркетингова стратегія, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інноваційні технології, інноваційний продукт, економічна ефективність.

ANNOTATION

Markiv V. P. Sales promotion of hotel and restaurant products and services (restaurant “Stozhary” as a case study).

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2024.

The theoretical foundations of the enterprise development marketing strategy research in the modern innovative economic environment are highlighted. The role of marketing and marketing strategies in ensuring the competitiveness of restaurant services enterprises is determined. The classification and development stages of an enterprise's marketing strategy are generalized. The features of the marketing strategy development and implementation for the restaurant business are investigated.

An analytical study of the restaurant business enterprise marketing activities is carried out. The activity of the restaurant “Stozhary” is characterized. The influence of macro- and micro-factors on the competitiveness level of the restaurant “Stozhary” is researched and its competitors are analyzed. The financial and economic activities of the restaurant “Stozhary” and the current marketing system of the analyzed enterprise are evaluated.

The directions of development and implementation of a marketing strategy for the restaurant “Stozhary” are proposed. The choice of the proposed marketing strategy is substantiated. A plan for implementing the marketing strategy for the restaurant “Stozhary” is formed. The effectiveness of the proposals is assessed. Measures are developed to improve the marketing activities of a hospitality facility using modern information systems and technologies.

Keywords: hospitality industry, marketing system, marketing strategy, competitive analysis, SWOT analysis, PEST analysis, innovative technologies, innovative product, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність, значення та основні елементи маркетингової стратегії підприємства.....	10
1.2. Класифікація та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства.....	13
1.3. Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства.....	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Стожари».....	39
2.3. Діюча система маркетингу ресторану «Стожари».....	44
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ».....	48
3.1. Обґрунтування вибору пропонованої маркетингової стратегії.....	48
3.2. Формування плану впровадження запропонованої маркетингової стратегії для ресторану «Стожари».....	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	59
Висновки до розділу 3.....	62
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	64
4.1. Правові та організаційні питання забезпечення безпеки в ресторані.....	64
4.2. Санітарно-гігієнічна безпека в ресторані.....	67
4.3. Екологічна безпека ресторану.....	71
Висновки до розділу 4.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність, значення та основні елементи маркетингової стратегії підприємства.....	10
1.2. Класифікація та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства.....	13
1.3. Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства.....	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Стожари».....	39
2.3. Діюча система маркетингу ресторану «Стожари».....	44
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ».....	48
3.1. Обґрунтування вибору пропонованої маркетингової стратегії.....	48
3.2. Формування плану впровадження запропонованої маркетингової стратегії для ресторану «Стожари».....	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	59
Висновки до розділу 3.....	62
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	64
4.1. Правові та організаційні питання забезпечення безпеки в ресторані.....	64
4.2. Санітарно-гігієнічна безпека в ресторані.....	67
4.3. Екологічна безпека ресторану.....	71
Висновки до розділу 4.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час все більше суб'єктів господарювання визнають важливість розробки власної маркетингової стратегії як можливості підвищення своєї конкурентоспроможності. Ця позиція обумовлена тим, що будь-яке підприємство стикається зі змінами умов зовнішнього середовища, купівельної спроможності цільового сегмента, рівня конкурентоспроможності тощо. Нещодавно розуміння стратегічного планування маркетингової діяльності здавалося розмитим. Воно визначалося, як певний перелік дій підприємства націлений на майбутні періоди, які вбирають в себе певні кроки щодо організації змін в управлінській діяльності підприємства. Однак, світ змінюється і необхідність перегляду всієї системи маркетингового планування сучасних підприємств, стає питанням їх виживання на всіх існуючих ринках товарів та послуг. Вже сьогодні можна говорити, що більша частина вітчизняних підприємств стикнулася зі значною кількістю проблем в управлінні своєю діяльністю, які привнесла війна. Особливо гостро постали питання не лише конкуренції на певних ринках, а власне саме виживання підприємств в воєнних умовах. Безліч питань, які повною мірою змінили погляд на стратегічне планування діяльності підприємств, вимагають повного перегляду управлінської думки та нових шляхів і підходів для майбутнього стратегічного планування. Наразі кожне підприємство повинно підлаштовуватися під сучасні реалії роботи, враховувати специфіку сьогодення та будувати плани на майбутнє, виходячи з наявних ресурсів та можливостей. В умовах сучасного ділового світу стратегія є мистецтвом, яким для того, щоб здобувати перемогу в конкурентній боротьбі, повинен володіти кожен підприємець. Будь-яке підприємство повинне мати генеральну стратегію, яка відповідає його глобальним цілям, а також стратегії щодо видів діяльності. До однієї з таких стратегій належить маркетингова стратегія підприємства.

Маркетингова стратегія, розробити яку можуть досвідчені фахівці, дозволяє більше дізнатися про правильне використання ресурсів, що є у підприємства, навчитися динамічно збувати продукцію на тривалий термін. Ситуація на ринку часто змінюється, і підприємства повинні регулярно переглядати маркетингову стратегію, або миритися зі зниженням продажів і можливим банкрутством. Більшість підприємств реагує на зміни, що вже відбулися – ведуть себе реактивно, вносячи до своєї стратегії окремі незначні зміни, такі як програма знижок або створення нової лінії продукції, що є помилкою. Реактивні зміни приносять користь лише короткостроковій перспективі. Якщо підприємство хоче стати лідером на своєму ринку, його маркетингологи мають щороку переглядати маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани. Якщо маркетингова стратегія підприємства не буде відповідати поведінці клієнтів і конкурентів, що змінилася, йому буде складно зайняти вигідну позицію на ринку.

Враховуючи важливість маркетингу в сучасному бізнесі, дослідження й розробка ефективних маркетингових стратегій мають критичне значення для забезпечення його розвитку, що підтверджується сучасними науковими працями вітчизняних науковців, зокрема: І. Антонюк, Л. Батченко, Л. Бовш, М. Босовська, С. Бухта, О. Власенко, А. Войчак, С. Іляшенко, В. Кардаш, К. Мостова, В. Петренко, Т. Фонарьова, Б. Цурська та ін. Відомими є й праці науковців, які працюють у напрямі вивчення проблем маркетингу інновацій, розробки та впровадження маркетингових стратегій, акцентуючи увагу на готельно-ресторанній сфері, зокрема: С. Бухта, Р. Дудяк, Н. Карпенко, О. Лук'янчук, Л. Малюта, Л. Мельник, О. Ніколайчук, Г. Островська, О. Сенишин, Т. Ткачук, Р. Шерстюк та ін. Удосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу допоможе максимізувати його потенціал та забезпечити стабільний потік клієнтів.

Мета дослідження полягає в дослідженні теоретичних основ і обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства.

Реалізація мети забезпечується вирішенням таких взаємопов'язаних завдань:

- дослідити теоретичні засади розробки маркетингової стратегії для підприємства, що діє у ресторанному бізнесі;
- визначити роль маркетингу та маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг;
- дати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- розробити для ресторану «Стожари» маркетингову стратегію, а також план заходів щодо її реалізації;
- оцінити економічну ефективність від пропонованих маркетингової стратегії;
- надати рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем і технологій.

Об'єктом дослідження є процес формування та запровадження маркетингової стратегії в закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є розробка маркетингової стратегії ресторану «Стожари», плану її реалізації, а також оцінка ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є класичні та сучасні теорії; праці визнаних у світовій науці вчених; національні акти законодавчої та виконавчої влади; статті журналів та електронних ресурсів; офіційний сайт ресторану «Стожари»; інші дані, отримані від ресторану «Стожари». Обґрунтованість отриманих результатів забезпечено використанням наукових методів: *системного підходу та морфологічного аналізу* для уточнення й упорядкування категоріального апарату; *метод компаративного аналізу* для дослідження поняття якості ресторанних послуг, *методи спостереження та аналізу* для розрахунку фінансових результатів підприємства.

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності ресторанних підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації. Островська Г.Й., Марків В.П. Особливості просування підприємства ресторанного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт)» (15 березня 2024 р.). Харків. 2024. С.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 19 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 58 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, значення та основні елементи маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія – це загальний план розвитку кожного елемента маркетингу підприємства (продукт, товар чи послуга, розподіл, вартість, просування, фізичне оточення, процес, персонал), розроблений на довгострокову перспективу. Маркетингова стратегія є частиною маркетингової політики підприємства [1].

Маркетингова стратегія підприємства дозволяє зрозуміти, як планувати та реалізовувати різноманітні заходи, спрямовані на втілення планів та завдань, пов'язана з тим, щоб збільшити продаж та дохід підприємства, дає змогу більше дізнатися про правильне використання ресурсів підприємства та динамічно будувати планування на тривалий термін [2].

Основні завдання маркетингової стратегії полягають в такому: комплексне вивчення ринку; об'єктивна оцінка попиту та пропозиції; опрацювання методів впровадження розробленої стратегії.

Маркетингова стратегія повинна давати відповіді на такі питання: як підприємству в сучасних ринкових умовах успішно конкурувати та займати лідируючі позиції та способом досягти збільшення частки ринку. Залежно від ринкової ситуації, конкретної галузі та інших факторів, маркетингова стратегія може розроблятися на період від 1 до 25 років. На сучасному вітчизняному ринку розробка цієї стратегії зазвичай ведеться на період від 1 до 3 років, хоча деякі підприємства орієнтуються на термін 5-10 років [3, с. 15-16].

Ситуація на ринку часто змінюється, тому підприємства повинні регулярно переглядати маркетингову стратегію, або миритися зі зниженням

продажів і можливим банкрутством. Зазначимо, що більшість підприємств реагує на зміни, що вже відбулися – ведуть себе реактивно, вносячи до своєї стратегії окремі незначні зміни, такі як програма знижок або створення нової лінії продукції, що є помилкою. Реактивні зміни приносять користь лише в короткостроковій перспективі. Якщо підприємство хоче стати лідером на своєму ринку, його маркетологи мають щороку переглядати маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани. Якщо маркетингова стратегія підприємства не буде відповідати поведінці клієнтів і конкурентів, що змінилася, йому буде складно зайняти вигідну позицію на ринку.

Уніфікованої форми маркетингової стратегії немає. Важливо, щоб у ній: надавалася чітка інформація про клієнтів підприємства; пояснювалося, чого хочуть клієнти підприємства; пропонувалася тактика, що дає змогу підприємству виконати поставлені завдання у сфері продажу та маркетингу [4, с. 4568–4582]. На сьогодні в науковій літературі немає уніфікації чіткої мети маркетингової стратегії. Так, на думку однієї частини авторів, маркетингова стратегія підприємства має забезпечувати досягнення таких основних цілей (рис. 1.1). Водночас на думку іншої частини авторів, у маркетингової стратегії такі основні цілі (рис. 1.2).



Рисунок 1.1. Основні цілі маркетингової стратегії підприємства (перший варіант)



Рисунок 1.2. Основні цілі маркетингової стратегії підприємства (другий варіант)

Розглянемо коротко кожен з цих цілей [5, с. 60-73]:

1. Ринкові (або зовнішні програмні) цілі:

- завоювання бажаної ринкової частки;
- отримання бажаної кількості споживачів;
- отримання бажаного обсягу продажу у вартісному та натуральному вираженні.

2. Цілі внутрішньої (виробничої) програми є результатом ринкових цілей і містять процедуру їх досягнення, за винятком організаційних ресурсів. Такі цілі включають надання певного обсягу виробництва, будівництво цехів, розробку нових технологій та інші аспекти виробничого процесу.

3. Організаційні цілі – структура підприємства, персонал і управління підприємством. Наприклад, набір маркетологів; підвищення середньої заробітної плати співробітників до рівня зарплат компаній-лідерів ринку; впровадження систем управління проектами тощо.

4. Фінансові цілі. Вони пов'язують всі цілі у вартісному вираженні, зокрема: сума витрат; чистий дохід; чистий прибуток та валовий прибуток; рентабельність продажів тощо [6, с. 102-107].

Для успішного формування маркетингової стратегії важливо керуватися низкою принципів. По-перше, потрібно чітко визначити загальні напрями, за якими компанія має йти для покращення та розвитку свого бізнесу. По-друге,

при розробці стратегії слід використовувати необхідну інформацію, але при цьому не перебільшувати деталей. Третій принцип полягає в усвідомленні можливості змінювати стратегію в разі появи нової інформації. Це означає, що початкові цілі стратегії можуть зазнавати змін, і це є природним процесом розвитку стратегії. Розробка маркетингової стратегії має бути постійним циклічним процесом, а не одноразовою подією. Четвертий принцип вказує на те, що розробка стратегії може бути складною через необхідність перетворення рішень на конкретні числові показники. Нарешті, систему оцінки результатів стратегії можна коригувати залежно від загальної кількості витрачених фінансів [7, с. 7].

Таким чином, маркетингова стратегія – це план дій, який визначає, як підприємство досягне своїх цілей у сфері маркетингу. Вона ґрунтується на аналізі цільового сегмента ринку та включає в себе маркетинговий комплекс. В контексті розробки будь-якої маркетингової стратегії важливо встановити терміни ключових подій і врахувати фінансові аспекти. План дій запускається лише після детального вивчення поточної ситуації на ринку.

1.2. Класифікація та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Стратегічний маркетинг є однією з основних частин стратегічного управління підприємством і конкретним планом бізнес-заходів. Основними аспектами маркетингової стратегії є розвиток процесу виробництва, просування товарів і послуг, поліпшення якості та асортименту продукції, підвищення потенціалу працівників та освоєння нових ринків збуту. Маркетингові стратегії включають стратегічну діяльність в умовах ринку, витрати та комплекс маркетингу. Маркетингова стратегія, розроблена для кожного окремого сектора ринкового середовища, показує як стратегічний маркетинг реагує на можливості та загрози ринку, розглядаючи нові продукти, ціни, попит та пропозицію. Класифікація маркетингових стратегій наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1.	Залежно від терміну реалізації	• довгострокові • середньострокові • короткострокові
2.	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	• на стадії виведення товару на ринок • на стадії зростання • на стадії насичення ринку • на стадії спаду
3.	Залежно від стану ринкового попиту	• конверсійного маркетингу • креативного маркетингу • стимулюючого маркетингу • розвиваючого маркетингу • синхромаркетингу • підтримуючого маркетингу • ремаркетингу • індивідуального маркетингу • протидіючого маркетингу
4.	Залежно від загальнооекономічного стану підприємствата його маркетингових спрямувань	• виживання • стабілізація • зростання
5.	Залежно від елементів маркетинг-міксу	• товарна • цінова • збутова • комунікаційна
6.	Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	• цінового лідерства • диференціації • фокусування (концентрації)
7.	Залежно від виду диференціації	• товарна • сервісна • іміджева • кадрова
8.	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	• ринкового лідера • членджерів • послідовників • ринкової ніші
9.	Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	• розвитку • підтримування • збирання врожаю • елімінації
10.	Залежно від методу вибору цільового ринку	• товарної спеціалізації • сегментної спеціалізації • односегментної концентрації • вибіркової спеціалізації • повного охоплення
11.	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	• недиференційованого маркетингу • диференційованого маркетингу • концентрованого маркетингу

Джерело: складено на основі [8-9].

Перед розробкою ефективної стратегії важливо ознайомитися з різновидами стратегій. Типи маркетингової стратегії розрізняються за прибутковістю та пріоритетністю, а також повинні відповідати ринковому сегменту, де діє підприємство. Типи маркетингових стратегій та їхні характеристики подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Типи маркетингових стратегій та їхні характеристики

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

Джерело: складено на основі [9].

В навчальній літературі виділяють два основних типи маркетингових стратегій: стратегія залучення споживачів та стратегія, спрямована на створення плану реалізації продукту. Усі аспекти маркетингу ґрунтуються на

комплексі складових. Планування базується на конкретних принципах, які визначають цілі маркетингової кампанії та способи їх досягнення.

Якщо говорити про ризики, то маркетингова стратегія має орієнтацію на:

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

Наприклад, стратегії, пов'язані з диверсифікацією, сприяють мінімізації ризиків. Водночас стратегії, пов'язані з новими товарами, дають надію отримання високого прибутку за високих ризиків [10]. Необхідно відзначити наступне: якщо частка ринку, яку утримує підприємство, розширюється, прибуток не завжди автоматично зростає. Стратегія щодо розширення ринку підприємства відіграє дуже важливу роль. Оскільки рівень витрат, що стосуються розширення ринку, може бути істотно вищим за дохід, підприємству необхідно провести аналіз маркетингової стратегії та звернути увагу на такі фактори:

1. Можливе виникнення конфлікту з антимонопольною законодавчою системою. За умови, що рівень ризиків збільшується, розширення частки ринку стає менш привабливим. Саме у зв'язку з цим у 1995 році фірма «Microsoft» припинила атакувати ринок потенційного обсягу 2 мільярди доларів США. У планах «Microsoft» значилося придбання популярного підприємства «Intuit», яке є розробником програмного забезпечення з ведення власних фінансових коштів. «Microsoft» відмовилася від своїх планів після того, як Міністерство юстиції США оголосило про загрозу запровадження справ про порушення антимонопольного законодавства [11].

2. Наявність економічних витрат. Коли компанія займає певну частку ринку, рівень прибутку знижується. Компанії з часткою ринку в 60% повинні розуміти, що деяким споживачам не подобаються монополії, інші лояльні до конкурентів, у третіх є особливі специфічного характеру, у четвертих у планах закладено налагодження відносин з малими і середніми підприємствами [12, с. 16-20].

Підприємство буде нести достатні витрати, щоб оплачувати послуги професіоналів в юридичній сфері, підтримувати відносини зі ЗМІ, лобіювати розширення ринкового середовища. Розширювати частку на ринку не виправдано, якщо підприємство немає можливості економити виробництво, якщо є непривабливі ринкові сегменти, якщо споживачі хочуть користуватися різними джерелами поставок, а вихід супроводжується високими бар'єрами. Лідер в певній області повинен прагнути до розширення ринку, а не до збільшення своєї частки на ньому. У деяких лідерів ринку є можливість збільшити норму прибутку, вибірково скорочуючи свою частку в більш слабких галузях.

3. Неправильна маркетингова стратегія, спрямована на збільшення частки ринку частку і зниження прибутку. Багато маркетингових елементів, які є високоефективними з точки зору збільшення частки ринку, сприяють зниженню доходів. Великої частки ринку можна досягти, якщо знизити витрати підприємства на одиницю товару, якщо воно продає тільки високоякісну продукцію з відповідною надбавкою до собівартості [13].

Розглянемо актуальні на сьогодні види маркетингових стратегій та їх приклади:

1. Стратегія проникнення на ринок. Ця маркетингова стратегія використовується новоствореними компаніями, які хочуть закріпитися в поточній ринковій ситуації. Ця стратегія також використовується підприємствами, які давно зміцнили свої позиції на ринку, щоб зайняти ряд раніше невикористовуваних і незвіданих ніш.

2. Стратегія розвитку ринку. Ця стратегія в основному використовується для залучення нових споживачів. Метою є розширення географії продажів (стратегія географічної експансії) або залучення нових груп споживачів на вже освоєні ринки (стратегія створення нових ринків). Наприклад, компанія «Johnson & Johnson» створила новий клас споживачів за допомогою дитячого шампуню. За статистичними даними і демографічним прогнозом можна було передбачити зниження продажів через зменшення народжуваності. Проте

аналіз показав, що дитячим шампунем користувалися й дорослі. Після цього компанія провела успішну рекламну кампанію, і продажі дитячого шампуню стрімко зросли, забезпечивши продукту провідні позиції на ринку. Таким чином, вибрана маркетингова стратегія була вдалою [14, с. 111-118].

Інший аспект цієї стратегії полягає в пошуку нових способів застосування продукту. Візьмемо до прикладу історію нейлону, винайденого компанією «Du Pont», служить класичним прикладом розширення ринку за рахунок нових способів використання продукту. Після того, як здавалося, що всі можливі застосування нейлону вичерпані, компанія знайшла нові способи його використання. Нейлон став використовуватися для виготовлення парашутів, чоловічих сорочок, жіночих панчіх і блузок, автопокришок, килимових покриттів тощо. Кожен новий спосіб використання продукту дозволяв продовжувати його життєвий цикл на ринку [15].

Існує також стратегія розширення ринкового простору, що полягає в переконанні споживачів збільшити інтенсивність використання продукції компанії. Наприклад, компанія «Procter & Gamble» стимулює споживачів збільшувати кількість використаного шампуню «Head & Shoulders» вдвічі, підкреслюючи підвищену ефективність та результативність цього заходу [16].

Фірма «Michelin Tire» продемонструвала творчий підхід до стимулювання інтенсивності використання своєї продукції. Їхня маркетингова стратегія спрямовувалася на підвищення кількості подорожей автовласників та частішу заміну автомобільних шин. Фірма «Michelin Tire» вирішила залучити увагу, створивши список найкращих ресторанів Франції. Цей список підкреслив, що найкращі заклади знаходяться в південній частині Франції. Це стимулювало гурманів з Парижа подолати відстані до Рів'єри чи Провансу, використовуючи путівник Michelin для планування маршруту [17, с. 89–92].

3. Розробка нового товару. Ця маркетингова стратегія має великий потенціал, але при цьому пов'язана з певними ризиками. Перш ніж прийняти рішення про розробку нового продукту або послуги, підприємство повинно переконатися, що на цей продукт є попит. Якщо попиту немає, то його

створення має бути реалістичним. Підприємства також повинні оцінити ризики, наявні резерви, конкурентоспроможність аналогів продукції від інших компаній-конкурентів, порівняти витрати з очікуваним прибутком. При впровадженні цієї стратегії важливо враховувати консервативний підхід споживачів, більшість з яких спочатку скептично ставляться до нових продуктів. Але якщо новизна продукту реальна і споживач знає, що цей продукт йому дійсно потрібен, то прибуток може бути значним [18].

Під час розробки нових продуктів або послуг не завжди потрібно використовувати нові технології. Часто виробнику достатньо просто переглянути процес з іншого ракурсу. Наприклад, автори гри «Тетріс», винахідник «Кубика Рубика», люди, які створили липкі застібки та стікери, змогли здобути лідерство на ринку, просто подивившись на речі з іншої точки зору.

4. Силова стратегія. Ця стратегія використовується стандартними та великими компаніями і ґрунтується на здатності підвищувати ефективність виробництва за допомогою масштабування і зменшення витрат порівняно з випуском товарів невеликими партіями, які суттєво відрізняються одна від одної. Силова стратегія має численні переваги, зокрема, можливість проведення масштабних наукових досліджень, розвинену збутову мережу та масштабні рекламні кампанії. Прикладами компаній, що успішно використовують цю стратегію, є виробники «Toyota», «Malboro», «Electrolux» [19].

5. Нішева стратегія. Цю стратегію використовують спеціалізовані підприємства, які виробляють унікальну, спеціалізовану продукцію для вузького кола клієнтів. Такі підприємства можуть зайняти високі позиції на ринку завдяки тому, що певна категорія споживачів буде користуватися їхніми незамінними, вузькоспеціалізованими товарами. Наприклад, компанія «Ritz-Carlton» спеціалізується на готельному бізнесі, «eBay» проводить електронні аукціони, «Porsche» продає спортивні автомобілі, а «Cannondale» пропонує гірські велосипеди елітних моделей [20, с. 312-321].

6. Адаптивна стратегія. У цьому випадку більшість з них стосується місцевого малого та середнього бізнесу. Маркетингові стратегії ефективні, оскільки такі невеликі спеціалізовані підприємства відрізняються гнучкістю і можуть краще задовольнити невеликі або унікальні потреби споживачів.

7. Піонерська стратегія. Ця стратегія полягає в створенні нових ринкових сегментів або радикальному перетворенні існуючих. Компанії, які застосовують цю стратегію, не просто вдосконалюють свої товари, але й шукають ризиковані та революційні рішення, які можуть бути не вигідними навіть за вдалого розкладу. Наприклад, такі компанії, як «Apple» і «Microsoft», які випустили перші персональні комп'ютери, або фірми, які займалися біотехнологіями та розробляли інші революційні рішення.

Зазначимо, що відкриваючи свої перші ресторани на далекому сході McDonald's зацікавився франчайзерами певного типу. Підприємству потрібні були ризиковані підприємці, які, наприклад, раніше працювали в сфері мікроелектроніки. Діяльність McDonald's в цих країнах була пов'язана з подвійним ризиком, оскільки азіатські споживачі не були знайомі з американською їжею, і якщо й були знайомі, їхні смакові уподобання ще не були готові до неї. Крім того, унікальна система обслуговування – конвеєр приготування страв і їхнє подавання у такий самий спосіб – була досить відмінною для мешканців східних країн [21, с. 330-339].

Також необхідно звернути увагу на нові маркетингові стратегії (по відношенню до конкурентів і наступальні стратегії).

1. Позиційна оборона. У ході оборонних заходів на кордоні своїх територій завжди будують неприступні споруди фортифікації. Але на будь-яку статичну оборону чекає неминучий програв. Наразі підприємства, які обмежують діяльність лише оборонними діями, ведуть короткозору маркетингову політику. Так, Генрі Форд, який бачив тільки свою Модель Т і нічого більше, піддав великомасштабне підприємство, річний дохід якого становив понад 1 мільярд доларів США, банкрутству. Навіть говорячи про таких гігантів, як «Bayer» і «Coca-Cola», необхідно зазначити, що прибуток у

їхньому випадку не є гарантованим. Наразі «Coca-Cola», незважаючи на обсяги, в яких реалізує безалкогольні напої (майже половина у всьому світі), купує підприємства, що займаються випуском фруктових напоїв, і диверсифікує виробничий процес. Якщо на підприємство вже було здійснено атаку, йому не варто концентрувати зусилля, будуючи зміцнення навколо існуючої продукції [22].

2. Захист флангів. Лідерам ринку потрібна особлива маркетингова стратегія, що полягає у створенні «прикордонної служби» та концентрації «боездатних частин» на областях кордонів, що є найуразливішими. Ці бази – особливі, оскільки ними можна скористатися, щоб переходити до контратаки і переносити бойові дії біля ворога. Фланговий захист стає ще актуальнішим, якщо всі дії детально опрацьовані, і він здійснюється поетапно. Наприклад, підприємства «Ford» і «General Motors» не мали належної підготовки, що стало їхньою головною помилкою. Атаки з боку виробників Японії та Європи були сприйняті несерйозно. Створення Pinto і Vega мало формальний характер, а малолітражні автомобілі американського виробництва не були високої якості. При цьому їх вартість була встановлена за аналогією із зарубіжними виробниками. Як наслідок – японські виробники на певний термін захопили частку американського ринку, де покупцем пропонувалися компактні авто з вищими якісними характеристиками [23].

3. Запобіжні оборонні дії. Суть стратегії полягає у нанесенні конкурентам запобіжних ударів. Підприємство може подумати про організацію запобіжного захисту, застосувавши кілька способів. Можливе проведення бойової розвідки на всьому фронті: «зачепити» одне конкуруюче підприємство, завдати атаки іншому та загрози третьому і, таким чином, порушити діяльність їх усіх. Далі можна використовувати наступ на всьому фронті, згадавши про компанію «Seiko», що запропонувала дистриб'юторам всього світу 2300 моделей годинників, або перейти до цінових атак, як це зробила «Texas Instruments» [24]. Коли всі заплановані акції будуть успішно проведені, потрібно закріпити їхній успіх.

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

4. Контратака. Маркетингову стратегію атакуючих випадів вибрали багато провідних підприємств. Їм не потрібно пасивно спостерігати за змінами на ринку, як і спокійно дивитися на економію коштів, блицкриг PR-кампаній, модернізацію певних продуктів, спроби замахів на канали збуту.

Можна згадати і про таку контратаку, як блокада підприємства, що конкурує, в економічному чи політичному сенсі. Підприємство, що лідирує, може компенсувати зниження вартості деяких товарів (які є більш рентабельними для конкурента) іншими товарами або надати інформацію про новий продукт, що планується до виробництва, щоб споживачі перестали купувати у конкурентів. Підприємства також часто лобіюють проведення представниками влади виконавчого чи законодавчого типу заходів, не вигідних конкурентам [25, с. 38-42].

5. Мобільний захист. Мобільна оборона не має обмежень у вигляді захисту меж території. Маркетингова стратегія передбачає, що великі компанії будуть впливати на нові територіальні ділянки і створювати базу для атаки у майбутньому. Межі підприємства розширюються як за рахунок звичайної дистрибуції продукції, так і за рахунок розширення і диверсифікації ринку. Це підвищує стратегічну глибину і дозволяє компанії витримати нищівний удар.

При розширенні ринкового середовища передбачається, що підприємство перестане бути зацикленим на конкретному продукті та проводить роботу наукового та дослідницького плану по всьому ланцюгу технології [26].

Маркетингова стратегія, спрямована на розширення ринкового середовища, зобов'язує підприємства дотримуватися двох фундаментальних принципів. Перший принцип – правильна постановка завдання (потрібно чітко виявити, які цілі є реальними). Другий принцип полягає у зосередженні, концентрації зусиль на тих ділянках, на яких конкурент найбільш уразливий.

Розумно розширювати ринок – дія цілком виправдана. Так, раніше фірма «Armstrong World Industries» виробляла виключно килимові покриття, формуючи свою діяльність відповідно до цього основного напрямку роботи. Наразі спеціалізація підприємства – декоративні домашні покриття. Таким чином, підприємство намагається задовольнити потреби покупців, створюючи елегантні внутрішні інтер'єри та використовуючи при цьому різні матеріали [27, с. 165-166].

Диверсифікувати ринок, не втручаючись у галузі, які пов'язані одна з одною – одне із варіантів створити стратегічну глибину в обороні, своєрідна маркетингова стратегія. Зокрема, тютюновим компаніям «Philip Morris» та «Reynolds» (США) довелося зіткнутися з обмеженнями, пов'язаними з курінням. Підприємства навіть не намагалися оборонятися. Вони почали скуповувати підприємства, які виробляють пиво, заморожені продукти та безалкогольні напої [28, с. 166-169].

6. Вимушене скорочення. Нерідко великі підприємства розуміють, що за рахунок тих ресурсів, які вони мають, вибудувати ефективний захист за цілісністю територіальної ділянки неможливо. У цьому наступ конкурента ведеться кількома напрямками одночасно. Найкращим виходом із ситуації стає міра стратегічного відходу (планованого скорочення). З повним виходом з бізнесу цей захід не має нічого спільного. В даному випадку підприємства просто виходять з тих ніш ринку, захищати які немає сенсу, і концентрують усі ресурси та зусилля на більш прибуткових територіях, замислюючись над перспективними напрямками. Цей захід спрямований на досягнення цілей маркетингової стратегії та інтеграцію конкурентоспроможного виробництва. Компанія Heinz використовує цей метод.

Є очевидний приклад цього: компанія, яка хотіла бути лідером, підірвала позиції конкурента і виграла у нього. Таким чином, «Canon», обсяг виробництва і прибутку якої в XX столітті становили лише 10/1 від «Херох», змогла обігнати великі компанії. «Toyota» виробляє більше автомобілів, ніж «General Motors», а «Leica» поступається місцем «Nikon», який виробляє камери тощо [30, с. 173-176].

Далі розглянемо етапи створення маркетингової стратегії (рис. 1.3).

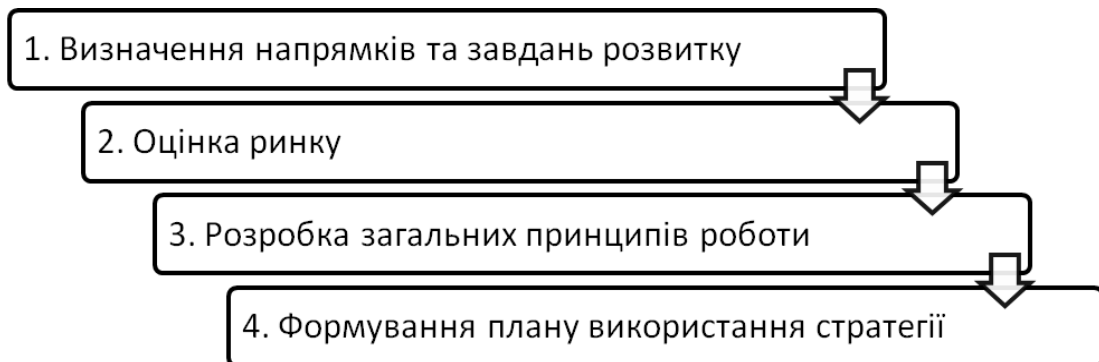


Рисунок 1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії

На першому етапі важливо визначити завдання та сформулювати цілі маркетингової стратегії. Це може бути територіальне розширення галузі продажу, завоювання ринку та зміцнення лідерських позицій, або збільшення вартості підприємства для майбутньої вигідної продажі. На цьому етапі відповідальність за впровадження маркетингової стратегії зазвичай лежить на керівництві підприємства, включаючи власників. Вони повинні вибрати тип стратегії, визначити, яким має бути підприємство у майбутньому (через 5-10 років) і скласти план дій на цей період. Постановка конкретних і зрозумілих цілей допоможе успішному розвитку підприємства.

На другому етапі оцінюється ринок. Для цього потрібно врахувати річне ринкове зростання, частку нових сегментів на ринку, а також оцінити ризики, з якими може зіткнутися підприємство, і їх вплив на ринок. Водночас важливо вивчити маркетингову стратегію конкуруючих підприємств і їх вплив на

поведінку споживачів [30, с. 57-60]. На другому етапі оцінку ринку проводять співробітники підрозділу розвитку та маркетингу. Також на цьому етапі використовується SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що впливають на підприємство.

На третьому етапі розробляються загальні принципи роботи для всієї команди. Усі стратегічні цілі та завдання підприємства повинні бути донесені до співробітників, а також визначені зрозумілі способи досягнення цих цілей. Керівництво підприємства на цьому етапі повинно провести низку заходів з колективом та надати пояснення працівникам щодо того, як слід діяти і на що концентрувати свою увагу.

У цьому контексті система мотивації повинна ґрунтуватися на принципах, які використовуються для розробки маркетингової стратегії, і стати критерієм оцінки управлінської системи. Відповідальність за цей етап розділяють відділ кадрів та керівники підрозділів. Кожен співробітник повинен бути знайомий з основними цінностями підприємства, що стимулюють його ефективність (оскільки працівник відчуває себе частиною спільного проєкту). Пояснення цілей маркетингової стратегії персоналу дасть змогу забезпечити дотримання встановлених принципів. Важливо провести загальні збори за участю співробітників і вищого керівництва – це дозволяє обговорити корпоративні цінності і залучити весь персонал [31, с. 55-57].

На четвертому етапі маркетингової стратегії формується план її виконання. Всі рішення, прийняті на попередніх етапах, фіксуються документально. Річний план містить усі узгодження щодо джерел фінансування, ключових показників ефективності (КПЕ) тощо. Також встановлюються контрольні точки, на яких оцінюються проміжні результати виконаної роботи. Виконавцями цього етапу є усі управлінці підприємства, головні спеціалісти та кадрова служба. Планування може використовувати методику SMART, яка передбачає чіткі, конкретні, обчислювані та досяжні завдання з урахуванням специфіки роботи персоналу та встановленням термінів досягнення цих цілей [32, с. 61-70].

Отже, розробка маркетингової стратегії є важливим етапом для підприємства, оскільки дозволяє визначити оптимальний спосіб досягнення поставлених цілей на ринку. Кожен тип стратегії має свої особливості і ефективний в певних умовах. Для того щоб вибрати найбільш підходящу стратегію для досягнення успіху на ринку, важливо ретельно проаналізувати ринок і конкурентні переваги.

1.3. Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу

Від будь-якої іншої маркетингової діяльності маркетинг ресторану відрізняється незначно – лише наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй суті – це процес розробки та надання споживачам послуг [33, с. 20-23].

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

У систему керованих елементів маркетингової стратегії для ресторану (маркетинг-мікс) входять:

- визначення місця розташування;
- визначення списку послуг, що надаються;
- опис конкурентного середовища;
- вибір цільової аудиторії;
- цінова політика;
- планування заходів щодо просування послуг;
- вибір постачальників;
- робота з персоналом.

Для цілей зростання продажів ресторани зазвичай застосовують такі стратегії:

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

Зростання виручки передбачає, що: або зростає середній чек з кожного відвідувача; або за умов збереження рівня середнього чека зростає кількість відвідувань ресторану; або і те, й інше в комплексі (найоптимальніший, але важко-досяжний варіант) [34, с. 149-156].

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

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

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

Також часто застосовними методами зростання доходів із клієнтів є [35, с. 140-149]:

- проведення тематичних чи святкових заходів. Наприклад, днів (місяця) кухні будь-якої країни. У цьому випадку майже завжди робиться додаткове меню, яке також продається дорожче;
- запрошення постійних (і не лише постійних) клієнтів ресторану (для чого потрібне ведення бази постійних клієнтів);

– побудова мережі ресторанів. Мережеві ресторани можуть вирішити одразу дві проблеми: по-перше, вони збільшують кількість відвідувачів за рахунок географічного розширення; по-друге, вони збільшують частоту відвідувань своїх закладів одним і тим самим клієнтом.

Для зростання відвідуваності ресторану важливе значення має вибір місця розташування. Так, якщо ресторан розташований поблизу розміщення своїх потенційних клієнтів, відвідуваність буде високою. Особливо це важливо для демократичних ресторанів. Для дорогих ресторанів місце не менш важливе, але принцип його вибору інший.

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

Відвідувачі не приходитимуть до ресторану, навіть під патронажем відомої людини, якщо вона не забезпечить комфортних умов. Тому стратегія маркетингу ресторану спрямована також на створення свого кола відвідувачів [36, с. 322-326].

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

Таким чином, криза, яка почалася в 2014 році і серйозно вплинула на ринок громадського харчування, до 2019 року вступила у фазу стабілізації: люди адаптувалися до нового рівня доходів, але про якесь серйозне підвищення якості життя говорити не можна. На користь власників кафе та ресторанів відіграє втома від режиму «тотальної економії» – якщо на початку кризи багато хто був готовий повністю відмовитися від відвідування точок громадського харчування, то зараз, в умовах відносно невеликого зростання цін, такий захід видається зайвим [37, с. 625-640].

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

Розглянемо типові помилки при розробці маркетингової стратегії для ресторану:

1. Занадто велика увага до ідей провідних компаній в галузі. Багато малих ресторанів намагаються бути схожими на великі та популярні заклади, розглядаючи це як свого роду змагання. Вони стараються створити ресторан зі схожими характеристиками та перевагами, проводять подібні рекламні кампанії і акції. Деякі навіть копіюють елементи фірмових логотипів відомих ресторанів [38, с. 105-118].

Для невеликих ресторанів важливо створювати унікальний образ і відзначатися на ринку. Це можна зробити, зосереджуючись на унікальних рецептах, атмосфері та обслуговуванні. Також важливо розуміти потреби своєї цільової аудиторії та пропонувати їм те, що вони дійсно цінують. Одним з ключових аспектів ресторанного бізнесу є розуміння своєї унікальності та вміння підкреслити цю унікальність у всіх аспектах роботи. Незалежно від того, які стратегії ви обираєте, вони мають бути спрямовані на задоволення потреб і бажань вашої аудиторії, що допоможе вам зберегти та залучити нових клієнтів.

2. Відсутність контактної інформації. За даними статистики, до 70% сайтів українських ресторанів не надають контактні дані керівництва [39]. Клієнтам, яким потрібна інформація про ресторан, доводиться обмежитися лише тими даними, які доступні на веб-сайті. Вони не мають можливості звернутися до керівництва ресторану за додатковою інформацією чи вирішенням питань.

Без вказівки способу зв'язку (телефон чи адресу електронної пошти) нераціонально витрачати час та гроші на створення сайту. У сучасному світі

можливість клієнта поспілкуватися з представниками адміністрації ресторану є обов'язковою умовою. Слід не лише вказати способи зв'язку, а й контролювати їхню роботу – стежити, щоб відвідувачам відповідали на всі запити, що надходять.

3. Надання надмірної уваги супер-стратегіям. Малим ресторанам рекомендується використовувати прості маркетингові стратегії. Навіть найуспішніші підходи базуються на основних концепціях. Основна інформація для потенційних відвідувачів повинна містити меню та його переваги порівняно з конкуруючими ресторанами.

Чим більше інформації, тим складніше її сприймає споживач. Тому складні концепції та стратегії не завжди приваблюють, а навпаки, можуть дратувати аудиторію. Такі плани виявляються менш ефективними і потребують значно більших витрат часу, грошей та зусиль.

4. Відсутність аналізу попередніх результатів. Керівнику ресторану важливо постійно контролювати та аналізувати результати діяльності, використовуючи для цього різноманітні інструменти. При впровадженні нової маркетингової стратегії необхідно проводити оцінку: визначати переваги та недоліки. Ці дані є важливими для набуття власного досвіду та можливості використовувати кращі практики у майбутньому без помилок [40].

5. Стагнація. Якщо в роботі ресторану немає прогресу, успіху досягти не вдасться. Наприклад, досі можна зустріти ресторани, де із способів оплати є лише варіант готівкового розрахунку. Також багато ресторанів не мають свого сайту. Не кажучи про проведення якихось Інтернет-кампаній чи просування в Social Media, можна бачити, що багато ресторанів (і не обов'язково малих) не мають навіть власних візиток. Якщо ресторан не відповідає вимогам поточного часу, він не матиме успіху у відвідувачів.

6. Відкидання традиційних маркетингових методів. Навіть якщо ресторан добре відомий, це не означає, що не варто використовувати традиційні маркетингові стратегії, що базуються на традиційних інструментах. Такий тип маркетингу (реклама на радіо та телебаченні, білборди, публікації в ЗМІ) має за

собою багаторічний досвід та підтверджену ефективність. Це важливі методи просування інформації про ресторан серед потенційних клієнтів.

7. Нав'язливість. Багато ресторанів, використовуючи свою клієнтську базу, починають активну комунікацію з клієнтами, проте це може перетворитися на нав'язливість. Постійні або потенційні відвідувачі отримують різні повідомлення від компанії: смс-повідомлення, повідомлення в месенджерах, листи на e-mail, дзвінки, що може стати дратівливим.

Для збереження клієнтів важливо дотримуватися принципів своєчасності та обґрунтованості інформації. Надмірність розсилок може призвести до втрати частини аудиторії [41, с. 85-91].

8. Не врахування конкурентів. Безумовно, важливо враховувати діяльність конкурентів. В сучасному світі Інтернет надає можливість клієнтам порівнювати ціни, переглядати відгуки та досліджувати характеристики ресторанів онлайн. Тому важливо слідкувати за конкурентами, щоб мати можливість вчасно впроваджувати інновації, які нададуть перевагу вашому ресторану.

9. Неувага до відгуків клієнтів. У ресторанах всі види маркетингових стратегій базуються на меню та послугах, і якщо відвідувачі будуть незадоволені ними, реклама буде неефективною. Ресторану слід обов'язково отримувати інформацію про думку відвідувачів на меню і послуги, та на основі отриманої інформації (позитивних чи негативних відгуків відвідувачів) розробляти чи корегувати свою маркетингову стратегію [42, с. 625-640].

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія – це докладний план дій щодо збільшення прибутку підприємства. Для підприємства – це основна стратегія розвитку. Вона включає покрокову інструкцію з досягнення поставлених цілей, будь то генерація заявок або формування впізнаваності бренду, і будується з прогнозуванням в середньому на рік або будь-який інший заданий період часу.

Крім того, стратегія має регулярно оновлюватися та доопрацьовуватися, оскільки чим зрозумілішою та актуальнішою вона буде, тим більше прибутку підприємство зможе отримати.

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

У ресторанному бізнесі для того, щоб досягти будь-якої з вищезгаданих цілей, необхідно формувати маркетингову стратегію, спираючись на такі її елементи, як: цільова аудиторія та сегментація споживачів; маркетинговий комплекс: продукт, розподіл, вартість, просування, фізичне оточення, процес, персонал; маркетинговий бюджет.

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства

Ресторан «Стожари» знаходиться за адресою: вулиця Клячківського бічна, 7, Ліски, Тернопільська область, 47301. Головним видом економічної діяльності є гастрономічний бізнес, який включає ресторани, кафе з повним обслуговуванням, кафетерії, швидкого харчування та самообслуговування. Мета ресторанного сервісу – потенціал обслуговуючого персоналу розвинути до рівня висококваліфікованих та креативних продавців ресторанного сервісу, які досконально знають свій товар. Однак, незважаючи на те, що цей метод вважається найбільш трудомістким, на сьогоднішній день він є найбільш поширеним, оскільки відображає побажання гостей. Характеристика ознак концепції функціонування ресторану «Стожари» висвітлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Концепція діяльності ресторану «Стожари»

Ознака концепції	Характеристика ознаки
Тип підприємства	Ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Українська та європейська кухня
Місце знаходження	Окремо побудована споруда, вулиця Клячківського бічна, 7, Ліски, Тернопільська область, 47301.
Контингент споживачів	Розосереджений
Формат підприємства	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	150 місць
Режим роботи	12:00 – 23:00
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами

«Стожари» – це ідеальне місце для відпочинку за містом, проведення святкувань, корпоративних заходів, а також просто для затишного сімейного відпочинку за доступними цінами. У цьому закладі кожен знайде відповідний для себе варіант. Якщо гості шукають вишуканий відпочинок, можна обрати столик на першому поверсі головного залу, де вдале поєднання дерева з розкішним текстилем. Цей зал може вмістити 150 осіб і є ідеальним місцем для проведення весіль та інших урочистих подій. Якщо гостям більше до вподоби затишок, на другому поверсі ресторану є зручні диванчики для компаній до 6 осіб або окремий малий зал на 10-15 осіб.

У теплу пору року, крім основного залу, ресторан «Стожари» відкриває літню площадку, розташовану на площі майже 3 га серед «дикого» лісу. Тут можна знайти затишні альтанки на будь-який смак та компанію (від 2 до 45 осіб). Різноманіття порід дерев, кущів і квітів не лише прикрашають місце, але й створюють атмосферу затишку та приватності. Сидячи тут серед природи, можна забути про щоденні турботи й насолодитись свіжим повітрям, співом пташок та шумом водоспаду, який впадає у маленьку «річечку» та створює веселий фонтан в серці літнього майданчику.

Кухня у ресторані «Стожари» відома своєю домашніми стравами та колоритом. Ресторан пропонує щедre меню, де представлені страви з категорії «Європейська кухня» та «Українська кухня», у виконанні майстерного кухара. Особливе місце у меню займають страви, які готуються на вогні. Кухарі ресторану завжди стежать за тим, щоб покращувати та розширювати рецепти, враховуючи побажання клієнтів.

Пріоритетом є забезпечення комфорту для відвідувачів ресторану. Досягається це за рахунок того, що створена обстановка, світло і фонова музика відіграють помітну роль, а спокійне освітлення залу ресторану доповнює букет створеного затишку. У вихідні дні (п'ятниця, субота, неділя) або за додатковим замовленням клієнта, ресторан «Стожари» радує своїх гостей найкращою живою музикою. Музичний колектив грає різноманітні композиції на будь-який смак – від українських народних до найсучасніших хітів.

Головне правило закладу – щирість та розуміння. Персонал завжди намагається створити ідеальну атмосферу для гостей, щоб вони не лише поверталися, а й завжди почувалися бажаними.

Крім того, ресторан намагається максимально урізноманітнити дозволя своїх гостей – у «Стожарах» регулярно відбуваються творчі вечори, виступи запрошених гуртів, а також винні дегустації та гастрономічні вечори.

Для дітей у неділю працює окрема кімната, куди запрошується дитячий аніматор.

Ключем до успіху цього закладу є політика дотримання найвищих стандартів якості продукції, сервісу, чистоти і відносно доступних цін. Споживачам пропонуються не тільки високоякісні продукти за розумними цінами, але і швидке обслуговування відмінним персоналом з посмішкою, в добре обладнаних і комфортабельних залах.

Для успішної роботи закладу вони виробляють такі кулінарні вироби, які:

- відповідають чітко визначеним потребам;
- відповідають чинним стандартам і нормативним вимогам;
- продаються за конкурентоспроможною ціною.

Таким чином, обслуговування в ресторані складається з таких елементів, як зустріч і розміщення відвідувачів, прийом і обробка замовлень, зберігання продуктів, прийом і сервірування, замовлення закусок, страв, напоїв і передача замовлень для розрахунків з клієнтами.

Організаційна структура закладу подана на рисунку 2.1. Керує рестораном директор, який є найманим працівником. Його обов'язки такі:

- укладання договорів поставки та збуту;
- вирішення всіх загальногосподарських питань діяльності закладу.

У підпорядкуванні директора знаходяться головний бухгалтер та адміністратор.

До обов'язків головного бухгалтера входить:

- ведення бухгалтерського, податкового та статистичного, а також кадрового обліку;

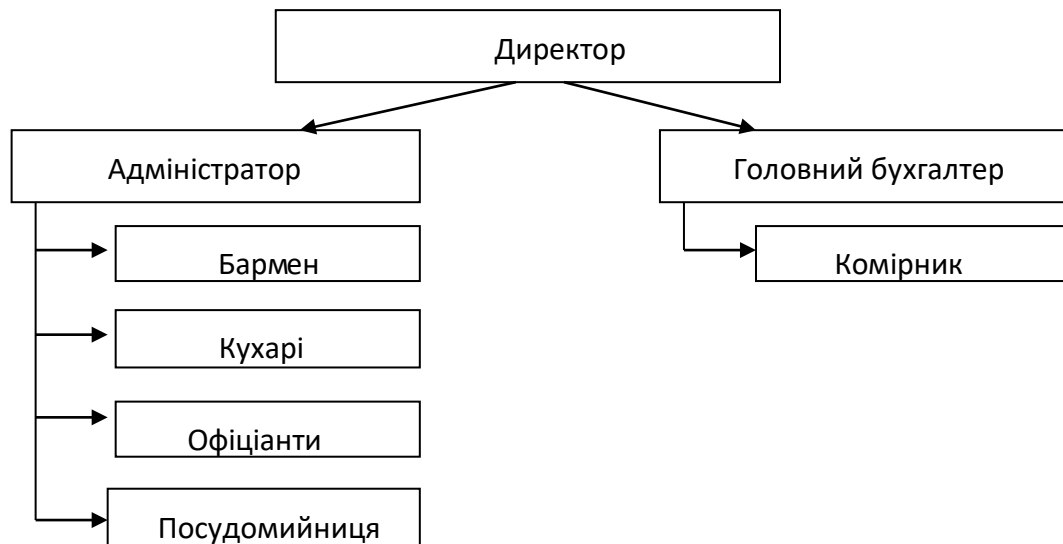


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління рестораном

- нарахування та видача заробітної плати працівникам підприємства;
- розрахунки із контрагентами підприємства;
- складання різноманітних звітності.

У підпорядкуванні головного бухгалтера знаходиться комірник, який також виконує функції завідувача господарства.

До обов'язків адміністратора входить:

- організація роботи залів та кухні ресторану;
- контроль за діяльністю персоналу.

У підпорядкуванні у адміністратора перебувають бармен, кухарі, офіціанти та посудомийниця, до функції якої входить також прибирання приміщень ресторану (додаток А).

Безпосередньо у власності підприємства наявні приміщення, де розташований ресторан, оформлений договір довгострокової оренди на земельну ділянку.

Охорону (у тому числі пожежну) доручено спеціальним охоронним компаніям – укладено спеціальні договори.

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

продуктів, необхідних для приготування страв середземноморської кухні поставляється з Польщі, Італії та Іспанії.

За характером роботи в досліджуваному ресторані обслуговування офіціантів ділиться на 2 види:

- індивідуальне, що виконується 1 офіціантом, при якому за певною кількістю столиків в залі закріплено певну кількість місць;
- бригадне, яке використовується при обслуговуванні банкетів і фуршетів, коли команда з декількох офіціантів ділить всі операції з обслуговування клієнтів між собою.

За перелічених методів обслуговування застосовується наступна форма розрахунків, здійснювана наприкінці обслуговування офіціантами, що має два різновиди: безпосередній і безготівковий розрахунки.

При прийомі на роботу весь персонал ресторану «Стожари» проходить досить тривале навчання, бармен проходить стажування, а кандидат на посаду офіціанта працює помічником офіціанта. Після закінчення стажування адміністратор приймає рішення щодо можливості подальшої роботи даного співробітника. В результаті стажування помічник офіціанта повинен скласти іспит на знання меню ресторану, винної карти, коктейльної карти і технології обслуговування.

Умови допуску до роботи: стажист практично повністю підготовлений до роботи офіціанта, може вгадати бажання при індивідуальному обслуговуванні гостей (оскільки орієнтується в меню і знає всі компоненти страви); знання технології обслуговування, що дає змогу приділяти гостям достатньо уваги і коректно спілкуватися з ними.

Директор ресторану регулярно проводить атестацію персоналу. Стандарти сертифікації на практиці перевіряються рестораном і засновані на чотирьох принципах ефективного управління, які застосовні в будь-якій ситуації:

- цілеспрямованість: прагнення інвестувати в персонал для досягнення цілей підприємства;

- планування: планування в контексті розвитку навичок особисто кожного члена колективу та всієї команди для досягнення цих цілей;

- дія: проведення заходів з розвитку та використання необхідних навичок відповідно до добре продуманої поточної програми, безпосередньо пов'язаної з бізнес-цілями;

- оцінка: оцінка результатів навчання та розвитку для просування кожного працівника до вищих рівнів цілей, цінностей та потреб.

Особливості роботи з персоналом враховуються при оцінці провідних фахівців ресторанного підприємства:

- цінність кваліфікованих працівників зростає, а програми навчання стають більш ефективними;

- значно зросла роль планування кар'єри та розвитку персоналу;

- планування кар'єри перетворюється в програму розвитку людських ресурсів, яка включає в себе програму раннього виявлення осіб з управлінським і лідерським потенціалом, а також програму індивідуального навчання співробітників і розвитку людських ресурсів;

- зросла залежність функцій управління людськими ресурсами від комп'ютерних технологій, що дозволяють керувати великим обсягом інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень;

- триває процес децентралізації функцій управління персоналом;

- нові технології в області харчування і послуг задовольняють потребу в підвищенні кваліфікації персоналу за рахунок підвищення компетентності.

Вся діяльність з управління персоналом здійснюється в рамках організаційної структури ресторанного закладу і розглядається як мережа процесів взаємодії, що реалізують мету його існування.

Для того, щоб успішно реалізувати процес, необхідно, по-перше, вивчити стратегію та бізнес-пріоритети підприємства ресторанного господарства, а також виявити серед них сфери, на які безпосередньо впливають HR-процеси (потреба підприємства у безперебійному забезпеченні кадрами певної кваліфікації, оптимізації структури витрат тощо).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Стожари»

Щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, ми проведемо аналіз його фінансово-господарської діяльності. Аналіз розпочнемо з розгляду динаміки чисельності та структури персоналу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність та структура персоналу ресторану «Стожари»

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	чисельність, осіб		питома вага, %	
							2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Директор	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Адміністратор	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Головний бухгалтер	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Комірник	-	1	1	-	6,66	6,66	1	-	6,66	-
Бармен	1	2	1	9,09	13,33	6,66	1	-1	4,24	-6,67
Офіціанти	2	4	5	18,18	26,66	33,32	2	1	8,48	6,66
Кухарі	4	4	4	36,36	26,66	26,66	-	-	-9,7	-
Посудомийниця	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Разом персонал і у тому числі:	11	15	15	100,00	100,00	100,00	4	-	-	-
Основний персонал	7	10	10	66,63	66,66	66,66	3	-	3,03	-
в тому числі:										
АУП	3	3	3	27,27	20	20	-	-	-7,27	-
Допоміжний персонал	1	2	2	9,09	13,33	13,33	1	-	4,24	-

З таблиці 2.2 видно, що у 2022 році чисельність персоналу збільшилась на 4 особи, а у 2022–2023 роках чисельність персоналу не змінювалась (15 осіб). За критерієм чисельності підприємство належить до категорії мікропідприємств. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають основні працівники (рис. 2.2).

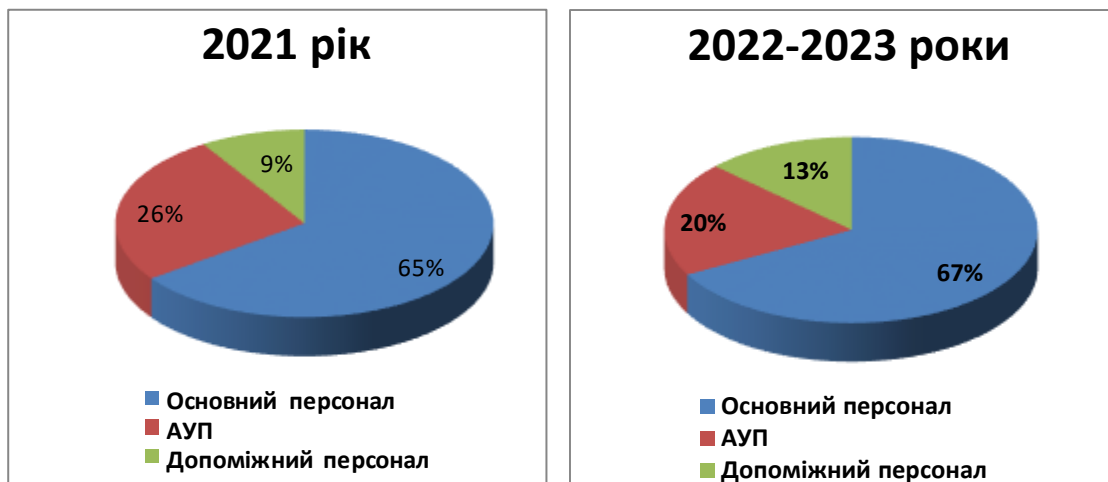


Рисунок 2.2. Структура персоналу ресторану «Стожари» у 2021-2023 роках

Частка основного персоналу майже не змінилася. За рахунок зростання кількості допоміжних працівників їхня частка в загальній чисельності збільшилася на 4,24%. Далі розглянемо показники руху основних працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рух основного персоналу ресторану «Стожари»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Чисельність, осіб		Темп приросту, осіб	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чисельність на початку року	6	7	10	-1	3	16,67	42,85
Чисельність на кінець року	7	10	10	3	-	42,85	-
Середньорічна чисельність	7	9	10	2	1	28,57	11,11
Поступило на роботу	2	5	1	3	-4	150	-80
Звільнено	1	2	1	1	-1	100	-50
Коефіцієнт плинності персоналу	0,14	0,22	0,1	-0,08	-0,12	-92	-88

На таблиці 2.3 бачимо, що у 2022 році на підприємстві були високі показники плинності основного персоналу. На кінець 2021 року цей показник становить 14%, скоротившись на кінець 2023 року до 10%.

Динаміку та структуру витрат підприємства проаналізуємо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура витрат ресторану «Стожари»

Статті витрат	Сума, грн			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	сума, грн		питома вага, %	
							2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Матеріальні витрати	892300	1826800	696400	42,84	47,58	50,69	934500	-1130400	4,74	3,11
Оплата праці	301900	332600	339800	14,50	8,66	24,73	30700	7200	-5,83	16,07
Відрахування до фондів	91300	100600	102700	4,38	2,62	7,48	9282,6	2177	-1,76	4,86
Інші витрати	797200	1579200	234900	38,28	41,13	17,10	782000	-1344300	2,86	-24,0
Разом витрати	2082700	3839200	1373800	100,0	100,0	100,0	1756500	-2465300	-	-

На основі таблиці 2.4 можемо зазначити, що у 2022 році порівняно з 2021 роком сума витрат суттєво збільшилася на 1756500 грн, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – суттєво скоротилася – на 2465300 грн, що пов'язано зі зміною суми виручки.

Також за даними таблиці 2.4 та рисунку 2.3 побачимо, що найбільшу частину витрат підприємства становлять матеріальні витрати, і навіть витрати на оплату праці. З цього випливає, що собівартість продукції підприємства є трудомісткою та матеріаломісткою.

Фінансові результати діяльності підприємства проаналізуємо у таблиці 2.5 (додаток Б). Зазначимо, що до кінця 2023 року виручка підприємства істотно скоротилася – на 1219700 грн. (в порівнянні з початком періоду). Таке зниження особливо помітно на тлі зростання виручки за підсумками 2022 року – на 1131800 грн (в порівнянні з 2021 роком).

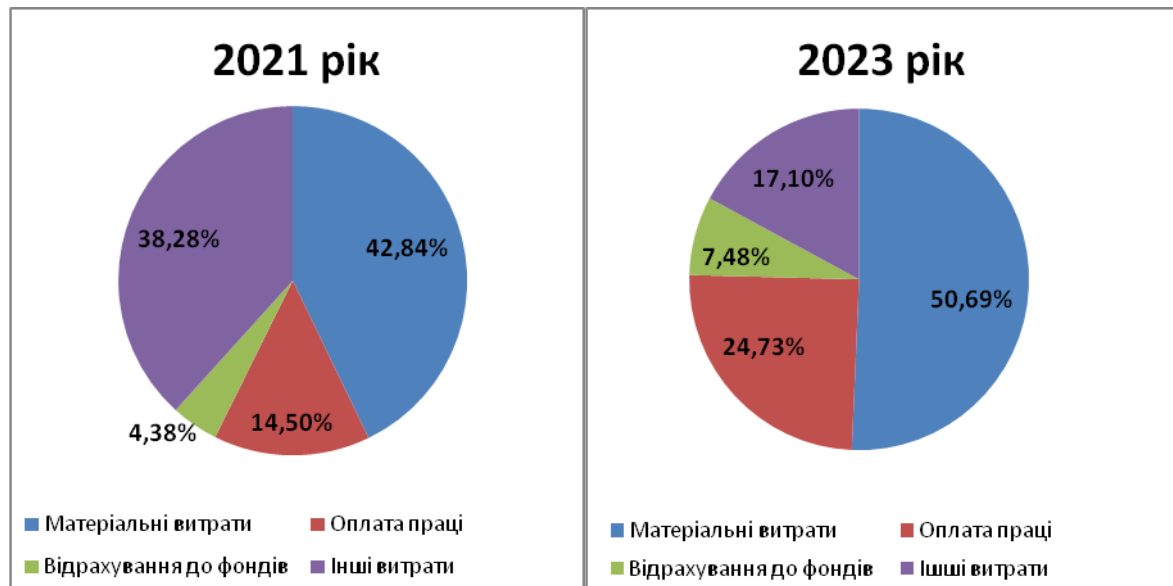


Рисунок 2.3. Структура витрат ресторану «Стожари» в 2021 та 2023 роках

Зниження суми виручки призвело також до зниження величини собівартості, і, відповідно, величин валового прибутку, прибутку від продажу, балансового та чистого прибутку. Зниження величини балансового прибутку призвело також до зниження сум податкових платежів. Загалом на кінець 2023 року отримано найнижчу величину чистого прибутку по підприємству.

Динаміку та структуру статей бухгалтерського балансу проаналізуємо у таблиці 2.6 (Дода, та зазначимо, що до кінця 2023 року порівняно з 2021 роком відбулося суттєве збільшення валюти балансу – на 1488000 грн. В активі, в основному, відбулося збільшення за іншими оборотними активами (виторг від продажу майна, право власності; вартість зіпсованих матеріальних цінностей та недостачі, джерело відшкодування за якими тимчасово не визначено), а в пасиві – за рахунок зростання короткострокової кредиторської заборгованості.

Усі активи підприємства – оборотні, а їх джерелами на кінець 2023 року є: власні кошти (59,80%) та короткострокові зобов'язання (40,20%). У структурі активів найбільша зміна структури відбулася за дебіторською заборгованістю (зниження частки порівняно з 2021 роком на 68,37 %), а за іншими оборотними активами (зростання частки порівняно з 2021 роком на 79,07 %). У структурі

пасивів найбільша зміна відбулася за власними коштами (зниження частки порівняно з 2021 роком на 16,10%) та короткостроковою кредиторською заборгованістю (зростання частки порівняно з 2021 роком на 13,15%).

Протягом 2021-2023 років підприємство користувалося довгостроковими та короткостроковими кредитами, частка яких у структурі пасивів на кінець періоду невелика.

За даними таблиць 2.5-2.6 (Додаток Б) розраховуємо показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства (табл. 2.7).

З таблиці 2.7 видно, що до кінця 2022 року відбулося значне покращення всіх показників, а за підсумками 2023 року – їхнє суттєве зниження. Загалом на кінець 2023 року підприємство має найнижчі показники за весь аналізований період, що пов'язано зі зниженням виручки, показників прибутку, а також негативною зміною у структурі його балансу. Значення показників швидкої та абсолютної ліквідності на кінець 2023 року не відповідають встановленим для них нормативам.

У порівнянні з 2021 роком значення показників рентабельності, оборотності та фінансової стійкості суттєво погіршилися.

Таким чином, результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства показують:

- збільшення валюти балансу, яке є сприятливим підприємствам через погіршення структури балансу;
- істотне зниження виручки та показників прибутку;
- зниження показників за всіма групами: рентабельність, оборотність, фінансова стійкість та ліквідність;
- збільшення чисельності персоналу, і навіть високі показники плинності серед основного персоналу;
- високі частки у собівартості матеріальних витрат, і навіть витрат за оплату праці.

Загалом отримані результати говорять про проблеми в менеджменті, а також у системі маркетингу підприємства.

Таблиця 2.7

Основні показники фінансової діяльності ресторану «Стожари»

Показники	Значення показників			Відхилення показників			
	2021	2022	2023	абсолютне		темп приросту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Показники рентабельності, %							
Економічна рентабельність	28,17	8,28	15,15	-19,88	6,86	-70,59	82,83
Рентабельність активів	45,70	17,41	7,86	-28,29	-9,55	-61,90	-54,85
Рентабельність продажів	28,88	6,59	19,60	-22,29	13,01	-77,17	197,26
Рентабельність власного капіталу	60,21	19,91	13,14	-40,30	-6,77	-66,93	-33,98
Показники оборотності, дні							
Оборотність активів	221,90	171,32	693,79	-50,58	522,47	-22,79	304,97
Оборотність оборотного капіталу	221,90	171,32	693,79	-50,58	522,47	-22,79	304,97
Оборотність запасів	40,92	26,51	34,81	-14,41	8,29	-35,22	31,28
Оборотність дебіторської заборгованості	178,73	109,52	84,46	-69,22	-25,05	-38,73	-22,88
Оборотність кредиторської заборгованості	51,25	13,44	251,48	-37,81	238,03	-73,77	1 770,46
Показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт автономії	0,76	0,87	0,60	0,12	-0,28	15,21	-31,61
Коефіцієнт фінансової залежності	0,32	0,14	0,67	-0,17	0,53	-54,77	368,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними оборотними активами	1,32	1,14	1,67	-0,17	0,53	-13,20	46,23
Показники ліквідності							
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,33	12,74	2,49	8,41	-10,26	194,32	-80,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,53	10,77	0,40	7,24	-10,37	205,03	-96,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	2,62	0,09	2,58	-2,53	5912,42	-96,46

2.3. Діюча система маркетингу ресторану «Стожари»

Завдання ресторанного маркетингу – залишатися конкурентоспроможним на ринку і мати постійний приплив нових і постійних клієнтів. Характеристика системи маркетингу ресторану «Стожари», що застосовується на сьогодні, подана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика системи маркетингу ресторану «Стожари»

Елемент маркетингової системи ресторану	Наявність елемента
Чи є маркетинг пріоритетним видом діяльності	Ні
Чи ставляться якісь конкретні завдання перед маркетингом	Ні
Стратегія маркетингу	Ні
Чи є розуміння того – хто є цільовою аудиторією ресторану	Ні
Чи проводиться сегментування споживачів	Ні
Планування маркетингової діяльності	Ні
Наявність бюджету маркетингу	Ні
Наявність у штаті маркетолога	Ні
Наявність спеціальної програми із залучення до ресторану відвідувачів	Епізодичні акції
Наявність спеціальних програм з утримання відвідувачів (перетворення їх на постійних клієнтів)	Ні
Чи є база постійних відвідувачів ресторану	Ні
Чи є у ресторану власна програма лояльності клієнтів	Ні
Чи має ресторан власний сайт	Є
Інформативна корисність сайту	Низька
Чи є на сайті зворотний зв'язок із клієнтами	Ні
Чи є на сайті контакти керівника ресторану	Ні
Як часто оновлюється сайт	Сайт давно не оновлювався
Чи проводяться акції із залучення клієнтів	Епізодичні акції
Чи є облікові записи ресторану в соціальних мережах	Фейсбук, Інстаграм
Чи проводиться конкурентний аналіз	Ні
Чи відслідковує керівництво рестораном нововведення, які застосовують конкуренти	Ні
Чи проводяться рекламні кампанії	Ні
Чи проводяться заняття з барменами та офіціантами за методами та технікою активних продажів	Ні
Чи відповідають дані, наведені на сайті, фактичній дійсності	Частково

На основі даних цієї таблиці бачимо, що як цілісна система маркетингова діяльність у ресторані не ведеться. Ресторан не має маркетингової стратегії, що не дозволяє вести повноцінну, продуману та послідовну маркетингову діяльність. Немає також і постановки конкретних цілей ведення маркетингової

стратегії, тобто керівництво не має розуміння того – чого слід прагнути, і якими шляхами цих цілей можна досягти.

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

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

- проводити розсилки (поштою, через месенджери);
- планувати та реалізовувати програми лояльності клієнтів;
- планувати рекламні кампанії.

В результаті керівництво ресторану не має розуміння того – хто є цільовою аудиторією (хто ті відвідувачі ресторану, на яких має бути спрямована найбільша увага).

Крім того, наявність власного сайту не приносить користі ресторану. Цей сайт, незважаючи на привабливість дизайну, можна вважати недопрацьованим, неінформативним. Відвідувач цього сайту фактично може лише:

- побачити кілька фото самого ресторану;
- прочитати передісторію його створення;
- ознайомитися з частиною меню ресторану (оскільки на сайті представлена лише його частина з неактуальними цінами);
- ознайомитися з акціями ресторану, що вже пройшли (бо сайт рідко оновлюється).

Зворотний зв'язок відвідувачів ресторану із керівництвом закладу відсутній. Контактних даних керівництва ресторану на сайті немає. Керівництво ресторану не слідкує за конкурентами, їх нововведеннями та не проводить конкурентного аналізу. Також у штаті ресторану відсутня особа, відповідальна за маркетингову діяльність, при цьому ні керуючий, ні адміністратор на себе ці функції не беруть. Офіціанти та бармен ресторану не навчені технікам активного продажу, що дозволяють збільшувати середній чек

відвідувача. Жодної рекламної кампанії за період 2021–2023 рр. ресторан не проводив.

Таким чином, за результатами розгляду маркетингової діяльності ресторану «Стожари» можна зробити висновок про те, що фактично з усього різноманіття інструментів маркетингової діяльності в ресторанному бізнесі в даному закладі застосовуються лише мала їх частина (власний сайт, проведення епізодичних акцій з залучення клієнтів, акаунти у соціальних мережах).

Висновки до розділу 2

1. Ресторан позиціонує себе як елітний сімейний, що має спеціалізацію «вишукана українська кухня». Статус елітності закладу підкреслюється вишуканим інтер'єром (натуральна деревина, дорогий текстиль, оздоблення), що занурює відвідувачів у особливу атмосферу.

2. За категорією чисельності підприємство належить до класу мікропідприємств.

3. Місце розташування ресторану важко вважати вдалим. З одного боку, ресторан розташований за містом, в лісовій місцевості, з гарною транспортною доступністю. З іншого боку, заклад розташований у певній відстані від міста.

4. У ресторану маркетингова діяльність практично відсутня: немає маркетингової стратегії, не проводиться маркетингове планування, у штаті немає маркетолога, не проводяться рекламні кампанії, відсутні програми лояльності клієнтів тощо.

5. З огляду на те, що ресторанний бізнес у місті Тернополі – висококонкурентний, це призвело не лише до репутаційних втрат, але й до значного зниження за підсумками 2023 року виручки та чистого прибутку (мінімальний рівень за період 2021-2023 років).

Для виправлення ситуації керівництву ресторану необхідне використання маркетингу, яке має початися з формування маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ»

3.1. Обґрунтування вибору пропонованої маркетингової стратегії

Для розробки маркетингової стратегії підприємства необхідно здійснити аналіз безпосередніх конкурентів, SWOT-аналіз, а також аналіз збуту ресторану.

В безпосередній близькості від ресторану «Стожари» знаходяться такі ресторани (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика ресторанів-конкурентів

Основні характеристики	Фазенда (Підволочиське шосе, біля аеропорту)	Козацька рада (с. Смиківці Підволочиське шосе)	На дубах (с. Великі Гаї вул. Галицька, 68)	Панська садиба (с. Байківці вул. Шумська, 5)	Стожари (Збаразький район, Ліски, Ключківського бічна, 7А)
Спрямованість	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан
Пропонована відвідувачам кухня	Грузинська, армянська	Європейська та українська кухня	Європейська та українська кухня	Європейська та українська кухня	Європейська та українська кухня
Години роботи	12:00–22:00	7:00–22:00	12:00–22:00	12:00–22:00	11:00–22:00
Середній чек, грн	1500- 2500	1500	1200	600-800	800-2000
Додаткові послуги	Бізнес-ланч, літня веранда, кава з собою, оплата карткою, сніданок, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою, сніданок, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою	Доставка їжі, бізнес-ланч, сніданок, бізнес-ланч, караоке, кава з собою
Спеціальне меню	Немає	Немає	Гриль	Немає	Є
Wi-Fi	Є	Є	Є	Є	Є
Оплата картою	Є	Є	Є	Є	Є

З даних видно, що у радіусі кількох кілометрів від ресторану «Стожари» розташовані сильні конкуренти, які пропонують своїм відвідувачам як різноманітну кухню, а й додаткові послуги. Відгуки, що розміщуються в Інтернеті, дозволяють порівняти конкурентів на підставі середнього балу на підставі наступних критеріїв (табл. 3.2). За обраними критеріями проставлені бали (від 1 до 10, де 1 – дуже погано, а 10 – дуже добре). Для отримання середнього балу набрані бали поділяються на кількість критеріїв.

Таблиця 3.2

Конкурентний аналіз ресторану «Стожари»

Показник	Фазенда	Козацька рада	На дубах	Панська садиба	Стожари
Рівень цін	6	7	8	10	8
Зручність розташування	8	8	9	9	8
Оформлення інтер'єру	8	9	7	8	9
Якість обслуговування відвідувачів	9	9	7	7	7
Асортимент страв	10	9	8	8	7
Додаткові послуги					
Наявність програми лояльності клієнтів	7	1	5	1	1
Зручність роботи для відвідувачів	5	8	5	5	5
Зручність розрахунків	10	10	10	10	10
Наявність власного сайту	1	4	1	1	4
Разом балів	72	71	67	65	67
Середній бал за показниками	7,20	7,10	6,70	6,50	6,70

Як очевидно з таблиці 3.2, найбільша кількість балів – у ресторанах «Фазенда» та «Козацька рада», а у «Стожари» та «На дубах» - лише по 6,7 бали. Бал, отриманий рестораном на думку відвідувачів, говорить про необхідність більшої роботи у сфері популяризації закладу.

Далі проведемо SWOT-аналіз по ресторану «Стожари», що розглядається (табл. 3.3). З представлених даних можна дійти висновку у тому, що:

1) найбільш перспективними у середньостроковій перспективі для ресторану «Стожари» є:

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ресторану «Стожари»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність чіткої спеціалізації (ресторан пропонує європейську та українську кухню) 2. Є власний сайт, на якому викладається меню 3. Демократичний ціновий діапазон (від 800 до 2000 грн) 4. Проводяться тематичні місяці (наприклад, місяць національної кухні) 5. Є доставка замовлень 6. Зручне місце розташування ресторану (близькість до міста, лісова зона) 7. Оформлення інтер'єру	1. Сайт не є інформативним (немає зворотного зв'язку, немає контактів керівництва, через затримку оновлення – неактуальна інформація) 2. Висока плинність основного персоналу 3. Основний персонал не володіє методами активного продажу страв 4. Немає рекламних кампаній 5. Немає бюджету маркетингу 6. Немає чіткої мети маркетингу 7. Фінансові показники не плануються та не пов'язані з цілями маркетингу
Можливості для ресторану	Загрози для ресторану
1. Збільшення частки ринку (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.) 2. Нові види послуг (наприклад, проведення виїзних банкетів та дитячих свят; постачання до офісів комплексних обідів чи ланчів) 3. Розширення асортименту (як за видами кухні різних народів світу, так і за стравами європейської кухні) 4. Створення мережі ресторанів 5. Розвиток власного бренду 6. Зростання впізнаваності ресторану	1. Відсутність маркетингової стратегії 2. Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх додаткове посилення 3. Поява ще кількох сильних конкурентів з агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів 4. Зростання податкового навантаження 5. Зростання цін на продукти та ресурси 6. Зниження купівельної спроможності населення 7. Широке поширення у ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан (пожежа у 2009 році)

- розширення ринку збуту;

- зростання асортименту пропонованих відвідувачам страв із кухні різних народів світу, а також виходячи із потреб споживачів (наприклад, для вегетаріанців);

- зростання послуг, що пропонуються;

2) до найбільш несприятливих для ресторану «Стожари» подій у середньостроковій перспективі можна віднести:

- продовження роботи без позначення цілей маркетингу та сформованої маркетингової стратегії;

- поява нових конкурентів або посилення вже існуючих;

- широке поширення в ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан (історія з пожежею в 2009 році, обережність відвідувачів, історія справи).

Також доцільно провести PEST-аналіз ресторану «Стожари», що розглядається (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

PEST-аналіз ресторану «Стожари»

Політичні чинники 1. Дійсне законодавство в країні 2. Міжнародне законодавство 3. Політична стабільність 4. Політичний курс 5. Податки 6. Митні правила 7. Фінансування, гранти тощо 8. Державне регулювання економіки 9. Антимонопольні обмеження 10. Групи лобювання	Соціальні чинники 1. Демографічна ситуація в країні 2. Стиль життя та життєві цінності 3. Соціальна стабільність 4. Мобільність працюючого населення 5. Рівень освіти 6. Захист споживачів 7. Релігія 8. Сім'я 9. Місцеві утворення
Економічні чинники 1. Економічна ситуація та її тенденції 2. Спеціалізація галузей 3. Співвідношення попиту та пропозиції 4. Рівень інфляції 5. Інвестиційний клімат 6. Ресурси 7. Специфіка виробництва 8. Рівень розвитку каналів збуту 9. Міжнародні економічні зв'язки	Технологічні чинники 1. Технологічна політика держави 2. Рівень розвитку науки та техніки 3. Основні напрями розвитку техніки та технологій 4. Патенти, ліцензії і ноу-хау 5. Терміни впровадження інновацій 6. Захист інтелектуальної власності 7. Фінансування та інвестиції в НДДКР 8. Доступність нових розробок

Аналіз виручки ресторану за напрямками діяльності проведемо у таблиці 3.5, з якої видно, що більшу частину виручки становить безпосереднє виготовлення та реалізація страв відвідувачам ресторану. На кінець 2023 року частка у виручці цього напрямку діяльності склала 59,12%.

Крім того, значну частку в виручці становить послуга з виготовлення та реалізації бізнес-ланчу – 31,81% на кінець 2023 року (рис. 3.1).

Таблиця 3.5

Аналіз виручки ресторану «Стожари» за напрямками діяльності

Вид послуг	Виручка, грн			Питома вага у виручці, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	виручка, грн		питома вага, %	
							2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Виготовлення та реалізація страв	1808700	2272200	1010300	61,8	55,3	59,12	4063500	-1261900	-6,5	3,82
Виготовлення та реалізація страв на бізнес-ланч	756700	1392500	543900	25,84	33,9	31,83	6035800	-848600	8,06	-2,07
Доставка страв	202000	234900	85200	6,90	5,72	4,99	32900	-149700	-1,18	-0,73
Організація свят та банкетів	95200	101400	33800	3,25	2,47	1,98	6200	-67600	-0,78	-0,49
Інші послуги	65800	109200	35500	2,25	2,66	2,08	43400	-73700	0,41	-0,58
Разом	2928400	4110200	1708700	100,00	100,00	100,00	1181800	-2401500	-	-

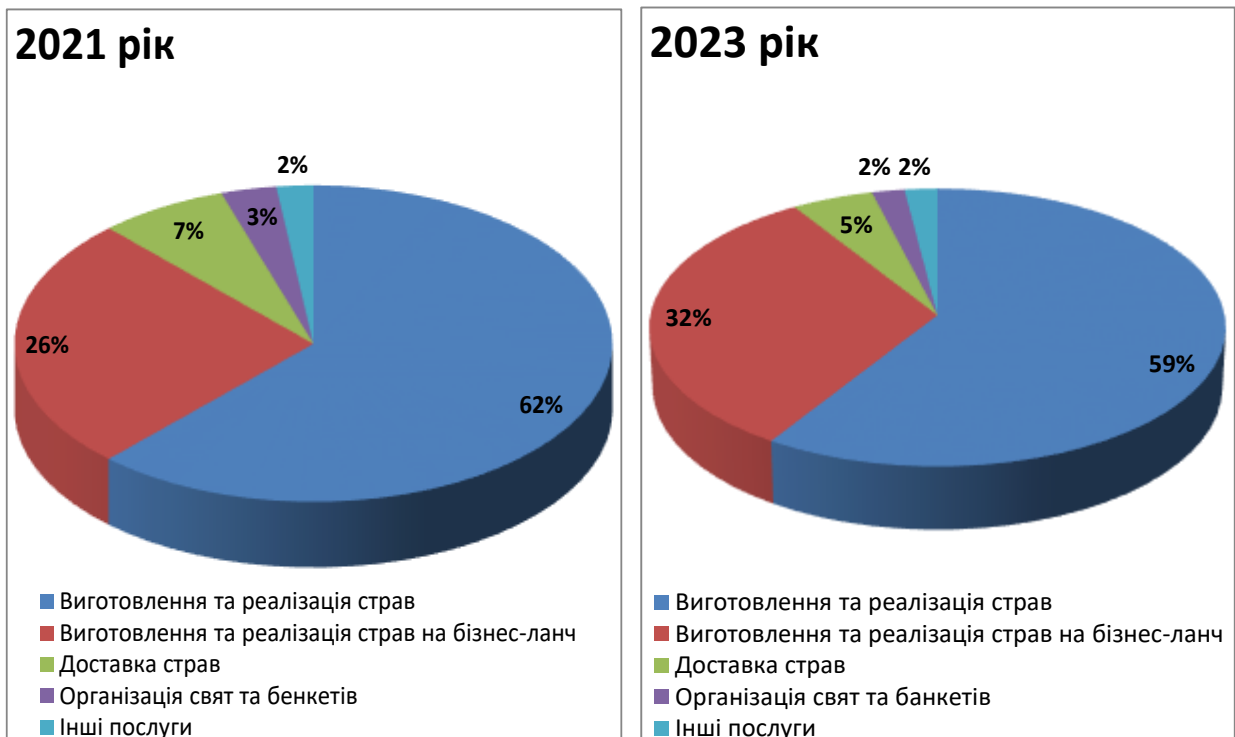


Рисунок 3.1. Структура виручки ресторану «Стожари» за напрямками діяльності у 2021 та 2023 роках

Інші види діяльності мають у загальній структурі виручки незначну питому вагу.

Аналіз виручки від страв з цінового діапазону проведемо в таблиці 3.6, з якої видно, що в 2021 році найбільшу частку в структурі виручки займали страви за ціною 300-400 грн (32,98%) та за ціною 200-300 грн (29,15%).

Таблиця 3.6

Аналіз виручки ресторану «Стожари» за ціновим діапазоном страв

Ціновий діапазон страв	Виручка, грн			Питома вага у виручці, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	виручка, грн		питома вага, %	
							2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
до 100 грн	126400	158800	146700	4,93	4,33	9,44	32400	-12100	-0,59	5,11
від 100 до 200 грн	266100	589100	285200	10,37	16,07	18,35	323000	-303900	5,70	2,28
від 200 до 300 грн	452600	1068400	469400	17,64	29,15	30,20	615800	-599000	11,51	1,05
від 300 до 400 грн	895000	1208600	275600	34,89	32,98	17,73	313600	-933000	-1,91	-15,25
від 400 до 500 грн	469700	375500	177400	18,31	10,25	11,41	-94200	-198100	-8,06	1,17
від 500 до 600 грн	256900	198900	144300	10,01	5,43	9,28	-58000	-54600	-4,59	3,86
від 600 грн	98700	65400	55600	3,85	1,78	3,58	-33300	-9800	-2,06	1,79
Разом	2565400	3664700	1554200	100,0	100,0	100,0	109930	-2110500	-	-

Також необхідно провести аналіз виторгу ресторану в розрізі кількості відвідувачів та середнього чека (табл. 3.7).

Середній чек вважається індикатором, який дає змогу оцінити успішність обраної стратегії. Він може багато чого розповісти про бізнес: наскільки привабливий асортимент продукції; чи ефективна цінова політика мережі; клієнти ресторану і скільки вони готові залишати грошей; наскільки добре організований процес маркетингу та мерчандайзингу; чи притаманний ресторанам сезонний характер; чи ефективні умови програми лояльності та акційні пропозиції; наскільки добре працює персонал закладу?

Таблиця 3.7

Аналіз виручки ресторану «Стожари» за кількістю відвідувачів та
середнім чеком

Показники	Значення			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне		темп приросту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022- 2021	2023- 2022
Виторг відвідувачів ресторану, грн	2565400	3664700	1554200	1099300	-2110500	42,85	-57,59
Кількість відвідувачів ресторану, особи	13942	20654	9854	6712	-10800	48,14	-52,29
Середній чек відвідувача ресторану, грн	184	177	158	-7	-20	-3,57	-11,11

Тут побачимо, що максимальний рівень середнього чека був 2021 року (184 грн). У 2022 році навіть при збільшенні виторгу від реалізації страв сталося не збільшення середнього чека, а зростання кількості відвідувачів ресторану (середній чек становив 177 грн).

У 2023 році разом із падінням виручки від реалізації страв відбулося також додаткове зниження середнього чека, рівень якого становив 158 грн. Одним із головних факторів зниження середнього чека є зниження купівельної спроможності населення. Таким чином, розглянувши дані конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, а також аналізу виручки, як маркетингову стратегію ресторану «Стожари» можна запропонувати стратегію розширення та диверсифікації займаної частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також кількості повторних відвідувань клієнтами ресторану.

Застосування стратегії збільшення виручки за допомогою зростання середнього чека неможливо, оскільки: складна ринкова ситуація в країні (у більшості населення просто не вистачатиме коштів для частого відвідування ресторану); такі сильні конкуренти, як, наприклад, ресторани «Фазенда» та «Козацька рада» не дозволять реалізувати даний тип стратегії (відбудеться відтік клієнтів до цих ресторанів).

3.2. Формування плану впровадження запропонованої маркетингової стратегії для ресторану «Стожари»

Пропонована до впровадження маркетингова стратегія ресторану «Стожари» повинна спрямовуватися за такими напрямками (рис. 3.2).

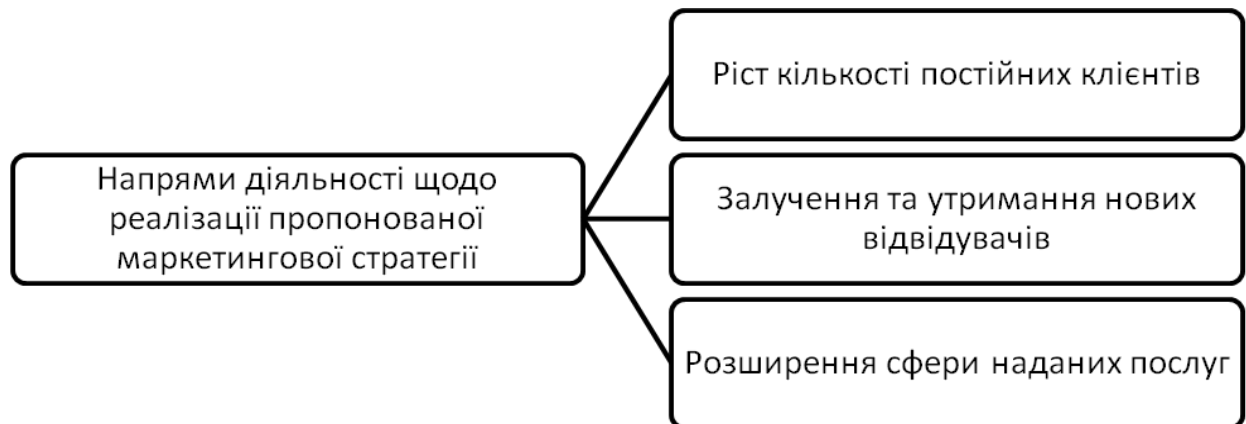


Рисунок 3.2. Основні напрями впровадження запропонованої маркетингової стратегії

Розглянемо дії в кожному із запропонованих напрямів.

1. Збільшення числа постійних відвідувачів може бути досягнуто за рахунок:

1) створення бази постійних відвідувачів, яка повинна містити такі відомості: ім'я відвідувача; його день народження (після яких вік клієнта буде зрозумілим); його смакові уподобання (які страви замовлялися найчастіше); номер мобільного телефону; наявність встановленого в смартфон месенджера та поштової скриньки);

2) створенню бази даних постійних клієнтів також сприяє видача картки постійного клієнта, в якій необхідно заповнити анкету, що містить всю перераховану вище інформацію у вигляді питань.

На карті постійного клієнта повинні накопичуватися бонуси, накопичення яких означає, що постійний клієнт може використовувати їх в будь-який зручний для нього час в якості оплати замовлених страв (рис. 3.3).

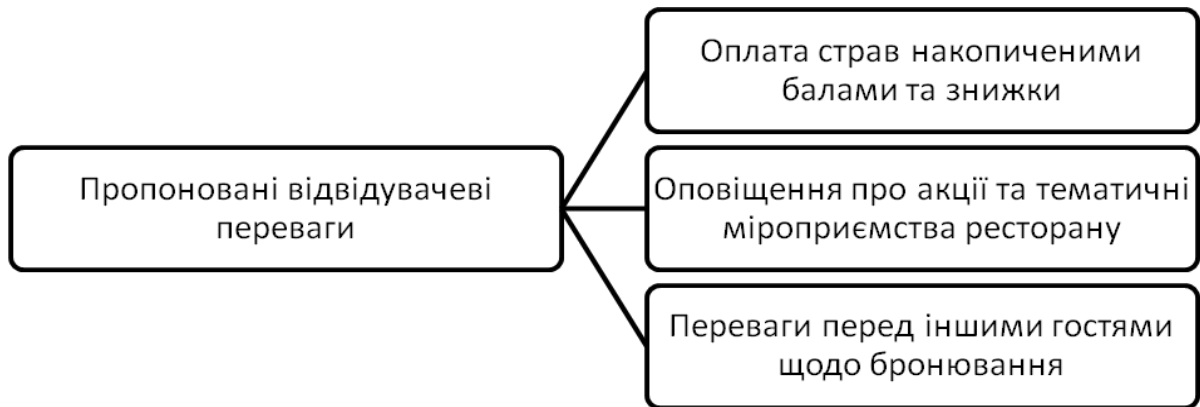


Рисунок 3.3. Переваги володіння карткою постійного клієнта

Крім того, картка постійного клієнта має наступні переваги для її власника:

- він буде першим дізнаватися про всі нововведення, акції та тематичні заходи, що проводяться рестораном;
- у нього буде пріоритет при бронюванні столика в зручний для власника карти час.

Водночас, якщо клієнт святкує свій день народження в ресторані, йому надається знижка від суми рахунку або подарунок від закладу.

Також рівень сервісу, подача страв, більш цікавий інтер'єр, наявність додаткових послуг (наприклад, фотографії сувенірів, продаж сувенірної продукції і свіжих квітів) можуть змусити відвідувачів ресторану приходити знову в порівнянні з конкурентами.

2. Повинні бути передбачені заходи щодо залучення нових клієнтів:

- виготовлення та розміщення зовнішньої реклами в безпосередній близькості від входу або ресторану;

- участь ресторан у різних медіа-проектах, таких як заходи, які проводяться на честь подій міста Тернополя та області;

- різні тематичні заходи та дегустації. Такий захід повинен проводитися щомісяця відповідно до затвердженого на рік плану (зокрема, благодійна вечеря);

- заманювати клієнтів з інших конкуруючих ресторанів (наприклад, клієнти отримують подарунок від ресторану або знижку на найдорожчі страви в чеку при першому відвідуванні);

- великі рекламні кампанії у всіх видах ЗМІ (особливо в Інтернеті);

- максимальне використання соціальних мереж для просування і популяризації ресторану (включаючи проведення ігор з користувачами, і якості призу – вечеря на двох).

Якщо відвідувачі в ресторані отримують необхідну їм атмосферу і позитивні емоції, вони захочуть повернутися, а також розкажуть про це своїм друзям і знайомим. Таке «сарафанне радіо» вважається також одним з інструментів залучення нових клієнтів, які цікавляться історіями друзів і знайомих і теж хочуть ходити в ресторани.

Заходи в контексті утримання постійних відвідувачів включають:

- аналіз і постійне вдосконалення системи обслуговування відвідувачів на його основі. Необхідно розробити систему обслуговування, яка повинна ґрунтуватися на продуманих критеріях. Маркетинг не закінчується на фасаді ресторану і залі – він тісно взаємопов'язаний з кухнею, касовим апаратом, адміністративним складом;

- розробка системи продажів. Основне завдання тут – проводити постійний аналіз того, що і в якій кількості купили відвідувачі, що дозволяє формувати важливі позиції і закріплювати страви. Результати цього аналізу дають змогу збільшити продажі;

- проведення певної роботи щодо навчання технології продажів. Бармени й офіціанти можуть зацікавити не тільки прийняттям замовлень від

відвідувачів, а й розповіддю про ту чи іншу страву або рекомендацією додаткових соусів і гарнірів.

3. На додаток до вищевказаних методів, наступні заходи можуть збільшити кількість клієнтів:

1) організація спеціальних заходів, виїзних банкетів, доставка їжі з ресторану і дитячих свят;

2) за українськими та європейськими рецептами організація виробництва випічки і вишуканих десертів – замовити їх можна як в самому ресторані, так і з доставкою за вказаною адресою. Наприклад, організація виробництва якогось незвичайного шоколаду, випічки або різних солодощів (з колоритами України, Швейцарії, Франції, Бельгії тощо). Цей вид діяльності є добре організованою рекламною кампанією, яка може залучити нових зацікавлених клієнтів та збільшити дохід. Крім того, такі кондитерські вироби можуть поставлятися в магазини, які позиціонуються як магазини вище середнього класу. Це дасть змогу ресторанам рекламувати себе і залучати нових відвідувачів.

Крім того, для збільшення кількості відвідувачів ресторан повинен поповнитися дозвіллевим комплексом. У той же час статус ресторану не дозволяє встановлювати сучасні ігрові розваги (цей крок знизить заклад до рівня кафе чи ресторану середнього класу). Тут можна надати:

- організацію приватних вечірок для любителів класичної музики (наприклад, всю ніч для відвідувачів таких вечірок звучать твори великих композиторів XVII-XIX століть);

- організацію стилізованих вечірок-маскарадів;

- організацію вечорів для любителів української поезії та інших.

Така вечірка – це статусна вечірка, на якій, в залежності від інтер'єру і тематики вечора, обов'язково будуть запропоновані дорогі страви і вино. У місті Тернополі та області немає ресторанів, де проводить такі вечори, але попит на такий захід є (не всі хочуть провести ніч в ресторані, поїдаючи замовлені страви і слухаючи музику, що звучить майже у всіх ресторанах). Є попит і на духовну їжу, яку через складний робочий графік не всі можуть

дістати). Провівши такий захід ввечері в будній день (не в день найвищих заробітків, за винятком п'ятниці), ресторан приверне нових зацікавлених відвідувачів.

Тому, дотримуючись запропонованої маркетингової стратегії і розробляючи свій локальний маркетинговий план, ресторан зможе максимально ефективно використовувати всі види рекламних акцій. У той же час, PR і піару ресторану, особливо в першу чергу, слід приділяти максимальну увагу.

Для того щоб всі заплановані заходи дали максимальний ефект, необхідно скласти маркетинговий календар, який буде визначати активність ресторану на наступний рік.

Зазначимо, що маркетинговий календар – це інструмент для організації, планування, завчасної підготовки та публікації повідомлень бізнесу у рекламних кампаніях, контенті, PR-подіях. Маркетологи використовують маркетингові календарі, щоб узгоджувати завдання маркетингової стратегії з тактичними кроками в різних каналах просування. Сучасний маркетинг вимагає від підприємців та маркетологів не тільки компетентної стратегії, але й креативного підходу до просування продукту або послуги. Маркетинговий календар на основі відомих дат та інфоприводів є одним з інструментів, який дозволяє створювати ефективні рекламні кампанії, залучати увагу споживачів та досягати успіху в бізнесі.

Поділ такого маркетингового календаря на періоди (місяці або тижні) і прив'язка кожного періоду до конкретного маркетингового заходу полегшує компаніям відстеження досягнення своїх цілей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведемо розрахунок витрат на виконання запропонованих заходів щодо виконання розробленої маркетингової стратегії ресторану. Для цього складемо бюджет видатків на рекламу на друге півріччя 2024 року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Бюджет видатків ресторану «Стожари» на рекламу на друге півріччя 2024 р.

Напрямок витрат		Строки проведення	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Вид	Одиниць			
Рекламний штендер двосторонній перед входом до ресторану	1	з 01.07.2024	690	690
Рекламні розтяжки у центрі міста	2	з 01.07.2024 по 31.12.2024	850	1700
Рекламні ролики на радіо		з 01.07.2024 по 31.12.2024		23760
87.7 FM Українське радіо Тернопіль	10 разів місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд; 3 місяці		33 за секунду	5940
104.5 FM Люкс ФМ	10 разів місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд		42 за секунду	11880
106.8 FM Радіо Файне місто	10 разів місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд; 3 місяці		40 за секунду	5940
Рекламні банери у Мережі	6 разів на місяць по 15 днів	з 01.07.2024 по 31.12.2024	1500 за банер	9000
Масове розсилання повідомлень постійним клієнтам	2 рази на місяць на 300 осіб	з 01.07.2024 по 31.12.2024	0,9 за особу	540
Рекламні акції у ресторані	2 рази на місяць	з 01.07.2019 по 31.12.2019	3000 за акцію	6000
Разом витрат				41690

За даними таблиці 3.8 зазначимо, що загальна сума витрат на рекламну кампанію другого півріччя 2024 року становитиме 41690 грн, з яких більшу частину становлять витрати на рекламні оголошення на найбільш популярних серед осіб середнього та старшого віку радіостанціях. Крім того, щомісяця розміщуватимуться рекламні банери в Мережі, а також з нагоди проведення тих

чи інших запланованих заходів здійснюватимуться розсилки у Telegram та Viber. Витрати програми лояльності клієнтів розрахуємо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Бюджет видатків на програму лояльності клієнтів ресторану «Стожари» на друге півріччя 2024 р.

Напрямок витрат		Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Вид	Одиниць		
Формування бази клієнтів (програмне забезпечення)	1	1500	1500
Друк карток	300	7,5	2250
Знижка або презент від ресторану власнику картки постійного клієнта	225	20	4500
Організація тематичних заходів	12	500	6000
Проведення дегустацій	300 осіб, 1 раз на 2 місяці	10	9000
Разом витрат			23250

Загальна сума запланованих на друге півріччя 2024 року заходів щодо створення та підтримки програми лояльності клієнтів становитиме 23250 грн. Програма передбачає написання спеціальної програми зі створення та ведення бази даних постійних клієнтів.

Також передбачається випуск спеціальних карток постійного клієнта – на 300 осіб. Планується, що знижку по карті захочуть отримати щонайменше $\frac{3}{4}$ власників карток, кожного власника передбачено по 200 грн знижки.

Крім того, додаткові витрати виникають у зв'язку із підтримкою сайту ресторану в актуальному стані – по 1000 грн. щомісяця. Разом 6000 грн. друге півріччя. Отже, загальна сума витрат виконання запланованих заходів у межах запропонованої маркетингової стратегії становили 70940 грн.

Прогнозується, що з урахуванням виконання запропонованої маркетингової стратегії та плану її реалізації кількість відвідувачів ресторану

збільшиться на 15%, що навіть за збереження середнього чека на рівні 2023 року, а також збереження рівня виручки за іншими видами діяльності ресторану призведе до зростання загальної суми виручки на 236300 грн (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок економічної ефективності від пропонованої ресторану
«Стожари» маркетингової стратегії та плану її реалізації

Вид послуг	Виручка, грн		Відхилення	
	2023	2024	грн	темп приросту, %
Кількість відвідувачів	9854	11332	147800	15,00
Середній чек, грн	158	158	0,00	0,18
Виручка від виготовлення та реалізації страв	1554200	1790500	236300	15,20
Доставка страв	85200	85200	0	0,00
Організація свят та бенкетів	33800	33800	0	0,00
Інші послуги	35500	35500	0	0,00
Разом виручка	1708700	1945000	236300	13,83
Собівартість	1373800	1442500	68700	5,00
Прибуток від продажу	334900	502500	167600	50,04

Навіть за умови збільшення собівартості страв (наприклад, на 5%), приріст прибутку від продажу становитиме 167600 грн (50,04%) від рівня 2023 року.

Висновки до розділу 3

На основі SWOT-аналізу ресторану «Стожари» зазначимо:

1) найбільш перспективними у середньостроковій перспективі для ресторану «Стожари» є: розширення ринку збуту; зростання асортименту пропонованих відвідувачам страв із кухні різних народів світу, а також виходячи із потреб споживачів (наприклад, для вегетаріанців); зростання послуг, що пропонуються;

2) до найбільш несприятливих для ресторану «Стожари» подій у середньостроковій перспективі можна віднести: продовження роботи без позначення цілей маркетингу та сформованої маркетингової стратегії; поява нових конкурентів або посилення вже існуючих; широке поширення в ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан (історія з пожежею в 2009 році, обережність відвідувачів, історія справи).

Грунтуючись на даних конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, а також аналізу виручки, як маркетингова стратегія ресторану «Стожари» була запропонована стратегія розширення та диверсифікації займаної частки ринку, заснована на збільшенні числа клієнтів, а також кількості повторних відвідувань клієнтами ресторану.

Відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, у короткостроковому періоді план її реалізації передбачає:

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

Отримані попередні розрахунки говорять про економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки:

- отримані доходи перевищать суму витрат на програму;
- відбудеться приріст кількості відвідувачів, а також виручки та прибуток від продажів.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Правові та організаційні питання забезпечення безпеки в ресторані

Забезпечення безпеки в ресторані – це комплексний процес, що включає в себе правові та організаційні аспекти. З погляду законодавства, важливо дотримуватися всіх вимог щодо безпеки праці, пожежної безпеки, санітарії, а також відповідного алкогольного та продовольчого законодавства. Крім цього, ресторан повинен мати всі необхідні ліцензії та дозволи для провадження діяльності.

Для забезпечення безпеки працівників та клієнтів ресторану потрібно дотримуватися ряду правових та організаційних вимог.

1. Правові аспекти:

- законодавство: дотримання всіх законів та нормативно-правових актів, що стосуються безпеки праці, пожежної безпеки, санітарії, алкогольного та продовольчого законодавства;

- ліцензування: отримання та підтримання всіх необхідних ліцензій та дозволів для провадження ресторанного бізнесу.

2. Організаційні аспекти:

- безпека праці: розроблення та впровадження програми безпеки праці, яка включає в себе оцінку ризиків, профілактичні заходи та навчання персоналу;

- пожежна безпека: встановлення та підтримання системи пожежної безпеки, включаючи пожежні виходи, пожежні тривоги та евакуаційні плани;

- санітарія та гігієна: дотримання вимог щодо санітарії та гігієни у ресторані, включаючи правила приготування та зберігання їжі, використання харчових добавок та контроль за якістю продуктів [43, с. 79-82].

Отже, організаційні заходи включають розробку та впровадження програми безпеки праці, а також навчання персоналу з питань безпеки та екстрених ситуацій. Дотримання цих правових та організаційних аспектів дозволить забезпечити безпеку та комфорт усіх працівників та відвідувачів ресторану.

Правові аспекти забезпечення безпеки в ресторані включають в себе дотримання різноманітних законів та нормативно-правових актів, що регулюють роботу закладу. Основні аспекти правового регулювання безпеки в ресторанному бізнесі включають такі пункти [44]:

1. Законодавство з безпеки праці:

- роботодавець зобов'язаний забезпечити безпечні умови праці для своїх працівників згідно з законодавством з безпеки праці;
- вимоги щодо оформлення та ведення документації з безпеки праці (інструкції з безпеки, журнали обліку робочого часу, медичні огляди тощо).

2. Пожежна безпека:

- вимоги до обладнання та устроїв пожежної сигналізації, систем пожежогасіння та евакуаційних виходів;
- проведення регулярних навчань персоналу з пожежної безпеки.

3. Санітарні норми:

- дотримання санітарних норм та правил у виробництві, зберіганні та реалізації харчових продуктів;
- виконання санітарно-гігієнічних вимог до приміщень, устаткування та персоналу.

4. Алкогольне законодавство:

- отримання ліцензії на реалізацію алкогольної продукції та дотримання вимог щодо її реалізації;
- дотримання вимог щодо обмежень у вживанні алкоголю на території закладу.

5. Інші правові аспекти:

- дотримання вимог щодо охорони працівників від шкідливого впливу факторів виробництва (шум, вібрація, хімічні речовини тощо);

- дотримання правил обслуговування клієнтів та забезпечення їх безпеки в закладі.

Дотримання цих правових аспектів є важливим для забезпечення безпеки працівників та відвідувачів ресторану, а також уникнення можливих штрафів та інших санкцій з боку контролюючих органів.

Низка конкретних законів та нормативно-правових актів, які стосуються забезпечення безпеки в ресторанному бізнесі [45; 46, с. 528-536]:

1. Законодавство з безпеки праці:

- Закон України «Про охорону праці»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення обліку робочого часу»;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про організацію охорони праці на підприємствах, установах і на транспорті».

2. Пожежна безпека:

- Закон України «Про пожежну безпеку»;
- Державні будівельні норми «Пожежна безпека будівель і споруд»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил пожежної безпеки» [47].

3. Санітарні норми:

- санітарні норми та правила «Гігієнічні вимоги до закладів ресторанного господарства, кафе, барів та інших сфер громадського харчування»;

- Закон України «Про якість і безпеку харчових продуктів та харчових добавок».

4. Алкогольне законодавство:

- Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів».

Таким чином, ці нормативно-правові акти визначають вимоги та стандарти, якими повинен керуватися ресторанний бізнес для забезпечення безпеки праці та здоров'я працівників та клієнтів.

4.2. Санітарно-гігієнічна безпека в ресторані

Санітарно-гігієнічна безпека в ресторані включає в себе ряд заходів та правил, спрямованих на забезпечення безпеки та здоров'я як персоналу, так і клієнтів. Основні аспекти цієї безпеки включають у себе:

- гігієну персоналу;
- гігієну приміщення;
- безпечне зберігання та обробка їжі;
- управління відходами;
- навчання та нагляд;

Гігієна персоналу у ресторані включає в себе ряд важливих аспектів, які допомагають забезпечити безпеку та якість обслуговування. Основні принципи гігієни персоналу включають [48]:

- миття рук: персонал повинен мити руки з милом та водою перед початком робочої зміни, після відвідування туалету, після кожного контакту з сировиною чи сміттям, після куріння, а також у будь-яких інших ситуаціях, коли руки можуть стати брудними;

- одяг та головні убори: персонал повинен носити чистий одяг та головні убори, які не допускають контакту з їжею. Це допомагає запобігти перенесенню бруду чи мікробів з одягу на їжу;

- заборона роботи при захворюванні: персонал повинен утриматися від роботи, якщо він або вона хворіє на інфекційне захворювання, особливо якщо це пов'язано зі зберіганням або обробкою їжі;

- індивідуальні засоби захисту: персонал повинен використовувати індивідуальні засоби захисту, такі як рукавички, маски або фартухи, якщо це вимагається для конкретних процедур обробки їжі;

- зберігання особистих речей: персонал повинен зберігати особисті речі, такі як телефони, гроші або ключі, подалі від місць обробки їжі, щоб уникнути забруднення.

Дотримання цих правил допомагає уникнути зараження їжі, забезпечує безпеку для споживачів та підтримує високі стандарти гігієни у ресторанному бізнесі.

Гігієна приміщення в ресторані включає в себе ряд важливих аспектів, спрямованих на забезпечення безпеки та чистоти обстановки, де готується та подається їжа. Основні аспекти гігієни приміщення включають [49, с. 30–33]:

- прибирання та дезінфекція: регулярне прибирання та дезінфекція всіх поверхонь, включаючи столи, стільці, підлогу, двері та ручки, допомагає уникнути поширення мікробів та інфекцій;

- вентиляція: добра вентиляція приміщення є важливою для забезпечення свіжості повітря та видалення запахів, особливо в кухонних зонах, де може бути велика концентрація парів та диму;

- водопостачання: належне водопостачання та каналізація є важливими для забезпечення гігієни в ресторані. повинна бути можливість миття рук, приготування їжі та миття посуду у чистій воді;

- утилізація відходів: відходи повинні правильно сортуватися та видалятися з приміщення згідно з вимогами місцевих стандартів та правил;

- дотримання температурних режимів: ресторан повинен забезпечити відповідні температурні умови для зберігання їжі, щоб уникнути її псування та зараження.

Дотримання цих правил допомагає забезпечити безпеку та комфорт для персоналу та клієнтів ресторану, а також позитивний імідж закладу.

Безпечне зберігання та обробка їжі є критично важливими аспектами в галузі ресторанного бізнесу. Дотримання відповідних правил та процедур допомагає запобігти зараженню їжі мікроорганізмами та зберегти її якість. Основні принципи безпечного зберігання та обробки їжі включають:

- температурні режими: продукти харчування повинні зберігатися при відповідних температурах, щоб запобігти їх псуванню та забезпечити безпеку для споживачів. Сирі продукти повинні бути розділені від готової їжі та зберігатися в окремих контейнерах;

- гігієна робочих поверхонь та інструментів: робочі поверхні та інструменти, які використовуються для обробки їжі, повинні бути чистими та дезінфікованими. Рекомендується використовувати окремі поверхні та інструменти для сирової та готової їжі;

- уникання перекривання: персонал повинен уникати перекривання різних продуктів харчування на одній поверхні або в контейнері, щоб уникнути перенесення бактерій;

- використання правильних методів приготування: продукти харчування повинні бути правильно приготовані, щоб убити будь-які шкідливі мікроорганізми. наприклад, м'ясо повинно бути достатньо спекотним, а риба – достатньо прожареною;

- зберігання відходів: відходи від приготування їжі повинні бути правильно утилізовані, щоб уникнути забруднення навколишнього середовища та запобігти поширенню хвороб.

Дотримання цих правил допомагає забезпечити безпечну та якісну їжу для клієнтів ресторану та зберегти добру репутацію закладу.

Управління відходами в ресторані є важливою складовою санітарно-гігієнічної безпеки і екологічної відповідальності. Дотримання відповідних правил та процедур допомагає уникнути забруднення довкілля та зберегти його чистоту. Основні аспекти управління відходами включають:

- сортування відходів: ресторан повинен мати систему сортування відходів на місці, щоб відокремлювати органічні, паперові, пластикові, скляні та інші матеріали для подальшої переробки або утилізації;

- видалення відходів: відходи повинні регулярно видалятися з приміщення та території ресторану із застосуванням відповідних засобів та контейнерів;

- мінімізація відходів: ресторан може вживати заходи для мінімізації відходів, наприклад, використанням перероблених матеріалів для упаковки, униканням використання одноразової посуду та контейнерів;

- органічні відходи: органічні відходи можуть бути використані для виробництва компосту або біогазу, що дозволяє зменшити кількість відходів та сприяє екологічно сталим практикам;

- підвищення свідомості персоналу: персонал ресторану повинен бути навчений правильному сортуванню та утилізації відходів, щоб забезпечити ефективну роботу системи управління відходами.

Дотримання цих принципів допомагає ресторанам бути більш екологічно відповідальними та сприяє створенню здорового та безпечного середовища для персоналу та клієнтів.

Навчання та нагляд персоналу є ключовими аспектами забезпечення санітарно-гігієнічної безпеки в ресторанному бізнесі. Ці процеси допомагають персоналу зрозуміти важливість дотримання правил гігієни та безпеки та забезпечують їхню відповідність цим вимогам. Основні аспекти навчання та нагляду включають [50]:

- освітні програми: ресторани можуть проводити регулярні освітні семінари та тренінги для персоналу з питань гігієни та безпеки. Ці програми можуть включати в себе правила миття рук, зберігання та обробки їжі, управління відходами тощо;

- демонстрація процедур: керівництво ресторану може демонструвати правильні методи миття рук, обробки їжі та чистки приміщення для персоналу, щоб показати їм, як виконувати ці процедури на практиці;

- постійний нагляд: керівництво ресторану повинно здійснювати постійний нагляд за персоналом, щоб переконатися, що вони дотримуються вимог гігієни та безпеки;

- створення культури безпеки: важливо створити культуру безпеки в колективі, де кожен співробітник розуміє важливість своєї ролі у забезпеченні безпеки та гігієни;

- внутрішні аудити: ресторан може проводити внутрішні аудити, щоб перевірити дотримання вимог гігієни та безпеки і вжити заходів для виправлення виявлених недоліків.

Таким чином, ці процеси допомагають створити безпечне та гігієнічне середовище в ресторані, що сприяє збереженню здоров'я персоналу та клієнтів та підтримує позитивний імідж закладу.

4.3. Екологічна безпека ресторану

Екологічна безпека ресторану охоплює різні аспекти, які включають в себе енергоефективність, управління відходами, використання стійких матеріалів та продуктів, екологічно чисте приготування їжі, а також забезпечення безпеки для співробітників та клієнтів. Деякі конкретні заходи для забезпечення екологічної безпеки включають в себе [51, с. 113-132]:

- енергоефективність: встановлення енергоефективного обладнання, використання led-освітлення, підтримання оптимальних температур у приміщенні тощо;

- управління відходами: роздільний збір відходів для подальшої переробки, використання біорозкладних матеріалів для упаковки;

- використання стійких матеріалів та продуктів: віддача переваги продуктам, які не містять шкідливих хімікатів та алергенів, а також використання посуду та упаковки, які можна вторинно використовувати або переробляти;

- екологічно чисте приготування їжі: використання мінімальної кількості масла та жирів, віддача переваги місцевим та сезонним продуктам, а також відмова від використання продуктів, які містять штучні добавки;

- безпека для співробітників та клієнтів: забезпечення безпечних умов праці для персоналу, а також впровадження заходів безпеки для клієнтів, наприклад, забезпечення чистоти та безпечної обробки їжі.

Ці заходи допомагають ресторанам зменшити свій вплив на довкілля та створити здоровіше та безпечніше середовище для всіх.

Додаткові заходи для забезпечення екологічної безпеки ресторану включають в себе:

- використання водних ресурсів: зменшення споживання води шляхом встановлення ефективних систем управління водою, використання переробленої води для технічних потреб;

- садіння дерев і зелених насаджень: створення зелених зон навколо ресторану сприяє покращенню якості повітря та зменшенню кількості викидів в атмосферу;

- мінімізація використання одноразових предметів: зменшення використання пластикових столових приладів, стаканчиків і тарілок на користь перероблюваних альтернатив;

- залучення співробітників та клієнтів: впровадження програм з відповідального споживання, які стимулюють усвідомлені вибори щодо екологічних аспектів ресторанного бізнесу;

- співпраця з місцевими виробниками: використання місцевих продуктів та інгредієнтів, що допомагає зменшити викиди від транспорту та підтримує місцеву економіку.

Ці заходи спрямовані на збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу ресторанного бізнесу на навколишнє середовище.

Енергоефективність в ресторанному бізнесі – це важливий аспект зниження витрат і покращення сталості. Ось декілька ключових аспектів енергоефективності, які можуть бути застосовані в ресторані:

- обладнання: встановлення енергоефективного обладнання, такого як холодильники, печі, посудомийні машини і освітлення. Вони споживають менше електроенергії і допомагають знизити рахунки за комунальні послуги;

- освітлення: використання енергоефективного LED-освітлення в приміщенні та на зовнішній території ресторану. LED-лампи споживають менше електроенергії і мають більший термін служби, ніж традиційні лампи;

- управління системами опалення та кондиціювання: встановлення програмованих термостатів і систем автоматичного вимкнення/ввімкнення, щоб зменшити споживання енергії в часи, коли ресторан не працює або коли немає клієнтів;

- ізоляція: забезпечення доброї теплоізоляції для стін, вікон і даху, що дозволить зберегти тепло взимку і прохолоду влітку, зменшуючи тим самим споживання енергії на опалення та кондиціювання;

- керування водою: використання ефективних систем для керування водою, таких як автоматичні кранів, обмежувачі потоку води та перероблення відходів води для технічних потреб;

- навчання персоналу: проведення навчання для персоналу з питань енергоефективності та постійне нагадування про важливість економії енергії у повсякденній роботі.

Ці заходи можуть бути впроваджені поетапно, починаючи з тих, що приносять найбільшу вигоду і відповідають бюджетним можливостям вашого ресторану.

Управління відходами в ресторанному бізнесі є важливим аспектом сталого розвитку та створює позитивне враження про підприємство серед клієнтів. Ось деякі стратегії управління відходами:

- роздільний збір: встановіть контейнери для роздільного збору відходів, таких як пластик, папір, скло та органічні відходи. Це дозволить легше відправляти відходи на переробку;

- переробка органічних відходів: встановіть систему для відокремлення органічних відходів, таких як залишки їжі, для подальшого перероблення на компост;

- використання перероблених матеріалів: використовуйте упаковку і посуд, виготовлені з перероблених матеріалів, щоб зменшити вплив на довкілля;

- мінімізація відходів: зменшуйте використання одноразової упаковки та інших матеріалів, які можуть стати відходами;

- управління закупівлями: приділяйте увагу вибору постачальників, які пропонують продукти в перероблюваній упаковці та зменшують кількість відходів у вашому бізнесі;

- навчання персоналу: навчайте персонал правильно відділяти відходи та використовувати ефективні методи управління відходами;

- переробка масла: переробляйте використане кулінарне масло на біодизель або інші продукти.

Ці заходи допоможуть знизити кількість відходів, які потрапляють на смітник, і сприятимуть створенню більш сталого та екологічного бізнесу.

Використання стійких матеріалів та продуктів у ресторанному бізнесі означає застосування матеріалів, які мають високу якість, довговічність та можуть бути безпечно перероблені після використання. Наприклад:

- упаковка: ресторани можуть використовувати упаковку з біопластику або перероблених матеріалів для зменшення впливу на довкілля. також важливо враховувати питання вторинного використання або переробки упаковки;

- посуд: використання посуду з високоякісних і стійких матеріалів, які можуть бути використані багаторазово, допомагає зменшити кількість відходів. також можна використовувати біодеградуючі матеріали;

- інгредієнти: вибір місцевих та сезонних інгредієнтів допомагає зменшити вуглецевий відбиток ресторану та підтримує місцевих постачальників;

- дизайн інтер'єру: використання стійких до зносу матеріалів для меблів та облицювання, які легко чистяться, дозволяє зберігати приміщення в чистоті та порядку протягом тривалого часу;

- очищення та дезінфекція: важливо використовувати екологічно чисті засоби для очищення та дезінфекції, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище;

Застосування цих підходів допоможе ресторанам стати більш сталими та відповідальними у використанні ресурсів.

Екологічно чисте приготування їжі у ресторанному бізнесі передбачає використання методів та інгредієнтів, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Ось кілька ключових аспектів [52; 53; 54, с. 235-247]:

- вибір інгредієнтів: використовуйте місцеві та сезонні продукти, щоб зменшити вуглецевий відбиток від транспорту та підтримати місцевих фермерів. віддаючи перевагу продуктам без пестицидів та гмо, ви сприяєте збереженню навколишнього середовища;

- мінімізація використання ресурсів: використовуйте тільки ту кількість води, енергії та інших ресурсів, яка необхідна для приготування їжі. уникайте перевищення порцій та зберігайте воду та енергію;

- вибір кухонного обладнання: використовуйте енергоефективне обладнання, яке споживає менше енергії та води. також варто вибирати обладнання з високим рейтингом енергоефективності;

- методи приготування: використовуйте методи приготування, які зменшують втрату поживних речовин та зберігають найбільше смаку та корисних властивостей продуктів;

- утилізація відходів: впроваджуйте систему роздільного збору відходів у кухні та підтримуйте вторинну переробку та компостування органічних відходів;

- освітлення та вентиляція: використовуйте енергоефективне освітлення та системи вентиляції для зменшення споживання електроенергії та забруднення повітря.

Ці практики допомагають ресторанам зменшити свій відбиток на довкілля та стати більш екологічно відповідальними.

Забезпечення безпеки для співробітників та клієнтів у ресторанному бізнесі – це важлива складова успішної діяльності. Ось детальний опис заходів, які можуть бути прийняті для забезпечення безпеки [55]:

- санітарні стандарти: забезпечення дотримання всіх санітарних стандартів і правил безпеки їжі. Це включає регулярне очищення та

дезінфекцію кухонного обладнання та робочих поверхонь, використання безпечних методів зберігання та обробки їжі;

- освітлення та вентиляція: підтримання належного освітлення та вентиляції у всіх приміщеннях ресторану;

- пожежна безпека: встановлення та підтримання робочих пожежних систем, а також навчання персоналу використанню пожежних екстрених і евакуаційних маршрутів [56; 57; 58];

- безпека приготування їжі: навчання персоналу правильному використанню кухонного обладнання та приготуванню їжі відповідно до вимог безпеки і санітарії;

- безпека в обслуговуванні: навчання персоналу правилам безпеки та етикету в обслуговуванні клієнтів, включаючи обробку їжі, взаємодію з гарячими напоями та обслуговування алергіків;

- медична допомога та перша допомога: забезпечення наявності навченого персоналу з надання першої допомоги та доступу до необхідного медичного обладнання;

- фізична безпека: забезпечення безпеки від крадіжок та випадків насильства шляхом встановлення відео-спостереження, обмеження доступу до деяких зон та навчання персоналу заходам безпеки;

- ергономіка робочого місця: мінімізація травматичних ускладнень та стресу шляхом оптимізації організації робочого простору та навчання персоналу правильним технікам підйому та перенесення вантажів.

Таким чином, ці заходи допоможуть забезпечити безпеку та комфорт як для персоналу, так і для клієнтів вашого ресторану.

Висновки до розділу 4

Забезпечення безпеки в ресторані вимагає дотримання законодавства з безпеки праці, пожежної безпеки, санітарії, алкогольного та продовольчого законодавства.

Необхідно відповідно оформлювати документацію, виконувати вимоги щодо обладнання та навчання персоналу, а також дотримуватися санітарних та гігієнічних норм.

Важливість санітарно-гігієнічної безпеки в ресторанному бізнесі важко переоцінити. Вона включає в себе ретельну гігієну персоналу, чистоту приміщення, безпечне зберігання та обробку їжі, управління відходами, навчання та нагляд за персоналом. Дотримання цих вимог допомагає запобігти зараженню, зберегти якість продуктів харчування та підтримує позитивний імідж закладу серед клієнтів.

У ресторанному бізнесі екологічна безпека, використання стійких матеріалів та продуктів, екологічно чисте приготування їжі та безпека для співробітників та клієнтів є ключовими аспектами сталого розвитку.

Ресторани, які враховують ці аспекти, не лише зменшують вплив на довкілля, а й створюють безпечне та здорове середовище для своїх співробітників та клієнтів.

Реалізація цих практик допоможе зберегти ресурси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність ресторану в індустрії харчового обслуговування.

ВИСНОВКИ

У представленій кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено основні шляхи стимулювання продажу готельно-ресторанних продуктів і послуг ресторану «Стожари» на основі впровадження у підприємницьку діяльність ефективної маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це докладний план дій щодо збільшення прибутку підприємства. Для підприємства – це основна стратегія розвитку. Вона включає покрокову інструкцію з досягнення поставлених цілей, будь то генерація заявок або формування впізнаваності бренду, і будується з прогнозуванням в середньому на рік або будь-який інший заданий період часу. Крім того, стратегія має регулярно оновлюватися та доопрацьовуватися, оскільки чим зрозумілішою та актуальнішою вона буде, тим більше прибутку підприємство зможе отримати. Будучи складовою загальної стратегії підприємства, маркетингова стратегія, спрямовує діяльність для досягнення таких стратегічних цілей: збільшення ринкової частки підприємства; збільшення обсягів продажу підприємства; збільшення прибутку підприємства; завоювання лідируючих позицій на ринку тощо. При цьому цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства та його загальними глобальними цілями. Для досягнення вищезгаданих цілей, нами сформовано маркетингову стратегію, спираючись на такі її елементи, як: цільова аудиторія та сегментація споживачів; маркетинговий комплекс: продукт, розподіл, вартість, просування, фізичне оточення, процес, персонал; маркетинговий бюджет. Реалізація цілей здійснювалася на основі низки завдань: формулювання стратегічної маркетингової проблеми; аналіз потреб; сегментація споживчого ринку; аналіз загроз та можливостей бізнесу; аналіз конкуренції над ринком; аналіз сильних та слабких сторін ресторану; вибір стратегії.

Дослідження маркетингової діяльності ресторану «Стожари» підтвердило такі результати.

Ресторан позиціонує себе як елітний сімейний, що має спеціалізацію «вишукана українська кухня». Статус елітності закладу підкреслюється вишуканим інтер'єром (натуральна деревина, дорогий текстиль, оздоблення), що занурює відвідувачів у особливу атмосферу. За категорією чисельності підприємство належить до класу мікропідприємств. Місце розташування ресторану важко вважати вдалим. З одного боку, ресторан розташований за містом, в лісовій місцевості, з гарною транспортною доступністю. З іншого боку, заклад розташований у певній відстані від міста.

У ресторану маркетингова діяльність практично відсутня: немає маркетингової стратегії, не проводиться маркетингове планування, у штаті немає маркетолога, не проводяться рекламні кампанії, відсутні програми лояльності клієнтів тощо. З огляду на те, що ресторанний бізнес у місті Тернополі – високо-конкурентний, це призвело не лише до репутаційних втрат, але й до значного зниження за підсумками 2023 року виручки та чистого прибутку (мінімальний рівень за період 2021–2023 років). Для виправлення ситуації керівництву ресторану необхідне використання маркетингу, яке має початися з формування маркетингової стратегії.

На основі SWOT-аналізу ресторану «Стожари» зазначимо:

1) найбільш перспективними у середньостроковій перспективі для ресторану «Стожари» є: розширення ринку збуту; зростання асортименту пропонованих відвідувачам страв із кухні різних народів світу, а також виходячи із потреб споживачів (наприклад, для вегетаріанців); зростання послуг, що пропонуються;

2) до найбільш несприятливих для ресторану «Стожари» подій у середньостроковій перспективі можна віднести: продовження роботи без позначення цілей маркетингу та сформованої маркетингової стратегії; поява нових конкурентів або посилення вже існуючих; широке поширення в ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан (історія з пожежею в 2009 році, обережність відвідувачів, історія справи).

Ґрунтуючись на даних конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу та аналізу виручки, як маркетингова стратегія ресторану «Стожари» була запропонована стратегія розширення та диверсифікації займаної частки ринку, заснована на збільшенні числа клієнтів, а також кількості повторних відвідувань клієнтами ресторану. Відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, у короткостроковому періоді план її реалізації передбачає:

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

Отримані попередні розрахунки підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки:

- отримані доходи перевищать суму витрат на програму;
- відбудеться приріст кількості відвідувачів, а також виручки та прибуток від продажів.

У роботі доведено, що організація техніки безпеки та охорони праці ресторану «Стожари» здійснюється відповідно до законодавства, норм, правил та відповідних документів, що регламентують діяльність підприємства. На підприємстві сформовані заходи щодо охорони праці у виробничих приміщеннях закладу, яких обов'язково слід дотримуватися.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. 880 с. URL: <https://diamail.com.ua/book/9249.html>
2. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
3. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/150-153.pdf
4. Kilani Y.M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2021. Т. 12. № 6. С. 4568-4582.
5. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. *Management Research and Practice*. 2020. Т. 12. № 3. С. 60-73.
6. Масленнікова В.С. Діагностика у системі маркетингу підприємств. Гнезінська вища школа «Міленіум» (Польща). Інститут управління глобальним партнерством (Польща- США), Житомир, 07 грудня 2021 року. С. 102-107.
7. Масленнікова В.С., Левківська Л.М. Маркетингова стратегія розвитку комерційних підприємств. Механізми управління розвитком територій. Част. 1, Житомир: Поліський національний університет, 29 листопада 2022 р. С. 137.
8. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс та ін.; за загальною редакцією Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
9. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Магнолія». 2019. 455 с.
10. Ignatenko R.V. Ecological trends of modern marketing activity. *Economics. Finance. Right*. 2022. № 2. С. 25-29. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.2.5>

11. Реклама, маркетинг, PR, SEO. URL: <http://www.proreklamu.com/>
12. Karpitskaya M., Chuyanava A. Consumer protection in the field of advertising of the future. *Futurity Economics&Law*. 2021. P. 16-20. URL: <https://doi.org/10.57125/fel.2021.06.25.3>
13. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlin_nya_yogo_tsikl
14. Ніколайчук О.А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.111/
15. Основи стратегічного планування. Практично-методичний посібник викладача. URL: http://www.fair.org.-ua/content/library-doc/Curriculum-Strategic-Planning_print.pdf
16. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
17. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.89
18. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
19. Malinen M. Strategic Marketing Planning for a B2B High-Tech Manufacturer Creating a Marketing Strategy with the Aim of Securing a Leading Position in the Finnish Market. Autumn Retrieved. 2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65829/Malinen_Mikko.pdf?sequence=2
20. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2(21). С. 312-321. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19lomvee.pdf>

21. Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес моделі підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 330-339. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216341/>
22. Лищенко М.О., Устік Т.В. Маркетингові комунікації. Навчальний посібник. Суми: СНАУ, 2019. 110 с.
23. Маркетингові комунікації: підручник / [Н.В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха]; під заг. ред. Н.В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
24. Інноваційний маркетинг: навч. посіб. / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
25. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 38-42. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25429>
26. Як отримати маркетингові інновації у 2023 році: (+ безкоштовні поради). URL: <http://bit.ly/3mXi7ee>.
27. Антонюк Н.А. Останні тренди маркетингу 4.0. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 165-166.
28. Бабко Н.М. Сучасні тенденції розвитку екологічного маркетингу. Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the International Scientific Internet Conference. Bielsko-Biala: WSEH, 2022. С. 166-169.
29. Даглі І.І. Нейромаркетинг як сучасна технологія управління споживчою поведінкою Маркетингова освіта в Україні: збірник матеріалів V Міжнар. наук.- практ. Інтернет-конф. К.: КНЕУ, 2021. С. 173-176.

30. Завербний А.С., Ільницький В.С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 57-60. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/12.pdf
31. Касян С.Я. Event-маркетинг під час інтенсивної взаємодії високо-технологічних підприємств. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доповідей XVI міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький: ХНУ, 2021. С. 55-57.
32. Костянчук К.В. Розвиток інтернет-маркетингу в умовах індустрії 4.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. №4. С. 61-70. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.6/
33. Фонарьова Т.А., Петренко В.О., Бушуєв К.М. Дизайн-менеджмент в контексті маркетингу інновацій. *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the International Scientific Internet Conference*. Bielsko-Biala: WSEH, 2022. С. 20-23.
34. Цурська Б.Г., Бухта С.В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.
35. Кравчук І.А. Пріоритети і перспективи управління маркетингом підприємств із різними бізнесовими можливостями. *Вісник Житомир. нац. агроєкологіч. ун-ту*. 2019. Т. 2. № 2 (29). С. 140-149.
36. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.
37. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.
38. Островська Г. Й. Знання як джерело інтелектуалізації підприємства. *Review of transport economics and management*. 2023. Вип. 9(25). С. 105-118. Doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288932>.

39. Українська Асоціація Маркетингу. Офіційний сайт. URL: <http://www.uam.in.ua>.
40. Власенко О.П. Маркетингові технології ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream-/123456789/226/1/Vlasenko_O_The_marketing_technologies_identification_of_consumer.pdf
41. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85-91. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085.
42. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.
43. Onyshchuk N.V., Postova V.V. Service activities in the hotel and restaurant business. 2023. Iss. 25. P. 4. P. 79-82. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28531.pdf>
44. Postova V., Riabenka M., Mazurkevych I., Vivsiuk I. Application of Innovative Methods of Managing the Labor Potential in the Hotel and Restaurant Business Establishments. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, № 6. 18 p. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/-repository/g.php?-fname=29033.pdf>
45. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
46. Riabenka M., Postova V. Modern approaches to managing the quality of the service process in hotels and restaurants. *Methods of improving the economy, tourism and management: collective monograph*. Boston: Primedia eLaunch, 2023. Pp. 528-536. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28527.pdf>.
47. Правила пожежної безпеки в Україні : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30 грудня 2014 року № 1417 / Міністерство внутрішніх справ України.-URL: <http://ppb2015.io.ua/>.

48. Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf
49. Басюк Д.І., Мельник Д.О., Маршаленко М.П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка & держава*. 2019. № 3. С. 30-33. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.3.30/
50. Бедрадін Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020/978>
51. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113-132.
52. Про охорону навколишнього природного середовища: закон України: прийнято ВР 25 червня 1991 року № 1264-XII . – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1264-12/page>
53. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посіб. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 256 с.
54. Гончар, Л., Аухімік, О.. Система контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: концептуальний підхід. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021, 4(2), 235–247. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249075>
55. Батченко Л. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>.
56. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.

57. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

58. Запорожець О., Михайлюк В., Халмурадов Б. та ін. Цивільний захист. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2021. 264 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційно-функціональна структура ресторану «Стожари»

Посада	Обов'язки
Директор ресторану	1. Встановлює основні правила для персоналу, контролює їх виконання. 2. Проводить регулярні збори колективу. 3. Формує корпоративну культуру персоналу. 4. Контролює кадрові перестановки, набір і звільнення персоналу. 5. Контролює або проводить сам інструктажі з техніки безпеки, охорони праці, санітарних вимог, правил трудової дисципліни та внутрішнього розпорядку.
Завідувач виробництвом	1. Керує виробничо-господарською діяльністю підприємства харчування. 2. Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки та технології, прогресивних форм обслуговування, організації праці, систематичне розроблення та впровадження заходів щодо раціонального використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. 3. Складає заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати та сировину, забезпечує їх своєчасне одержання із складів, контролює їх асортимент, кількість та якість, терміни надходження та реалізації. 4. Забезпечує вхідний, оперативний та вихідний контроль якості продукції. 5. Організує облік, складання і своєчасне надання звітності виробничої діяльності. 6. Контролює правильну та безпечну експлуатацію технологічного устаткування. 7. Забезпечує належну організацію праці робітників на робочих місцях. 8. Складає графіки виходу на роботу працівників виробничого підрозділу. 9. Аналізує та реалізує пропозиції щодо впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи підприємств харчування. 10. Організує систематичний контроль за якістю виготовлення страв, вивченням попиту споживачів на продукцію підприємства харчування, станом трудової та виробничої дисципліни, додержанням правил і норм охорони праці, санітарно-технічним станом підприємства, своєчасним проходженням працівниками в установленому порядку медичного огляду.
Кухар	1. Готує та оформляє складні страви. 2. Здійснює керівництво. 3. Забезпечує суворий контроль дотримання технологічних процесів, виявляє та усуває порушення. 4. Веде технологічну документацію, складає виробничі звіти. 5. Проводить контроль готової продукції на відповідність вимогам стандартів якості. 6. Контролює дотримання технологічних режимів і режимів зберігання готової продукції. 7. Відбраковує готові страви, а також сировину при прийманні товару. 8. Проводить інструктаж з технології приготування їжі та інших виробничих питань. 9. Здійснює постійний контроль над технологією приготування їжі. нормами закладання сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни.

Продовження додатку А

Помічник кухара	1. Контролює дотримання правил і норм охорони праці та техніки безпеки. санітарних вимог і правил особистої гігієни. виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. 2. Готує основну продукцію, що входить до меню, контролювати технологічний процес. 3. Готувати та оформляти страви. 4. Дотримується правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів. 5. Своєчасно інформує адміністрацію про несправності інвентарю. 6. Підтримувати порядок на робочому місці. 7. Бере участь у проведенні планової інвентаризації товарно-матеріальних цінностей. 8. Дотримується правил і норм охорони праці та техніки безпеки праці, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. 9. Уміє користуватися обладнанням виробництва і стежити за його збереженням.
Бармен	1. Приймає замовлення від відвідувачів. 2. Консультує відвідувачів з питань замовлення страв і напоїв. 3. обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання безалкогольними та алкогольними напоями і стравами. 4. Готує безалкогольні та алкогольні коктейлі. 5. Оформляє вітрини і барну стійку, утримує їх у чистоті та порядку. 6. Експлуатує та обслуговує музичну апаратуру. 7. Складає заявки на необхідну кількість і асортимент напоїв, закусок та ін. товарів. 8. Отримує товари і продукти зі складу або виробництва. 9. Бере участь в інвентаризації.
Офіціант	1. Своєчасно поповнює запаси серветок і спецій на столах. 2. Приймає замовлення від відвідувачів, допомагає відвідувачам вибрати страви та напої, орієнтує їх щодо часу приготування замовлених страв. 3. Розподіляє замовлення за місцем його виконання між барменом і кухарем. 4. Контролює час приготування і товарний вигляд страв перед подачею на стіл; 5. Подає замовлені страви. 6. Підтримує чистоту в залі. 7. Оформляє зал і сервірує столи відповідно до святкових подій. 8. Бере участь в інвентаризації посуду та супутніх товарів.
Прибиральник / мийник	1. Здійснює миття столового посуду із застосуванням мийних засобів протягом усього робочого дня. 2. Здійснює очищення тарілок і склянок від харчових відходів. 3. Здійснює доставку чистого посуду на роздавальні столи. 4. Утримує в чистоті та дотриманні правил експлуатації посудомийної машини. 5. Здійснює ведення обліку надходження та бою посуду, участь в інвентаризації посуду. 6. Утримує всі приміщення в чистоті та підтримує порядок протягом робочого дня. 7. Утримує робочий інвентар у чистоті в суворо відведеному для цього місці. 8. Своєчасно інформує адміністрацію про несправності обладнання, інвентарю та сантехніки, фурнітури та інших частин інтер'єру.

Додаток Б

Таблиця 2.5. Аналіз балансу ресторану «Стожари»

Статті	Сума, грн			Питома вага, %			сума,	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021/ 2022	
II. Оборотні активи								
Запаси	332900	302700	165200	18,44	15,48	5,02	-30200	
Дебіторська заборгованість	1453900	1250400	400900	80,55	63,93	12,17	-203500	
Поточні фінансові інвестиції	-	-	110800	-	-	3,36	-	
Грошові кошти	18200	4 02900	12200	1,01	20,60	0,37	384700	
Інші оборотні активи	-	-	2603900	-	-	79,07	-	
Разом за розділом II	1805000	1956000	3293000	100,00	100,00	100,00	151000	
Баланс	1805000	1956000	3293000	100,00	100,00	100,00	151000	
Пасив								
II. Власний капітал								
Статутний капітал	1000	1000	1000	0,06	0,05	0,03	-	
Нерозподілений прибуток	1368900	1709300	1968100	75,84	87,39	59,77	340400	
Разом за розділом I	1369900	1710300	1969100	75,89	87,44	59,80	340400	
II. Довгострокові зобов'язання								
Позикові кошти	18200	92200	-	1,01	4,71	-	74000	
Разом за розділом II	18200	92200	-	1,01	4,71	-	74000	
III. Короткострокові зобов'язання								
Позикові кошти	-	-	130300	-	-	3,96	-	
Кредиторська заборгованість	416900	153500	1193600	23,10	7,85	36,25	-263400	
Разом за розділом III	416900	153500	1323900	23,10	7,85	40,20	-263400	
Баланс	1805000	1956000	3293000	100,00	100,00	100,00	151000	

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ресторану «Стожари»

Статті	Сума, грн			Питома вага, %			сума,	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021/ 2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2928400	4110200	1708700	100,00	100,00	100,00	1181800	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2082700	3839200	1373800	71,12	93,41	80,40	1756500	

Валовий прибуток	845700	271000	334900	28,88	6,59	19,60	-574700
Інші доходи	443600	830500	-	15,15	20,21	-	386900
Інші витрати	344500	721300	17100	11,76	17,55	1,00	376800
Прибуток до оподаткування	944800	380200	317800	32,26	9,25	18,60	-564600
Податок на прибуток	120000	39700	59000	4,10	0,97	3,45	-80300
Чистий прибуток (збиток)	824800	3405	258800	28,17	8,28	15,15	-484300