

Міністерство освіти та науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу

ЗУБКЕВИЧ Владислав Сергійович

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ / MARKETING MANAGEMENT OF  
ENTERPRISE COMPETITIVENESS

спеціальність 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи  
МАРКм-21  
Зубкевич В.С.

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Процишин Ю.Т.

\_\_\_\_\_

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

підпис

Тернопіль – 2023

## АНОТАЦІЯ

Зубкевич В.С. Маркетингове управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023.

У роботі на основі аналізу комерційної діяльності закладу громадського харчування виокремлено ключові фактори, що впливають на його маркетингове управління та рівень конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. Виявлено фактори конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання на ринку послуг м. Тернопіль. Досліджено маркетингове управління конкурентоспроможністю ресторану «Бахус», запропоновано та обґрунтовано напрями його покращення.

## ANNOTATION

Zubkevych V. Marketing management of enterprise competitiveness. - Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 «Marketing», educational-professional program «Marketing». – West-Ukrainian National University, Ternopil, 2023.

In the work, based on the analysis of the commercial activity of the catering establishment, the key factors affecting its marketing management and the level of competitiveness of the enterprise under study are highlighted. The factors of competitiveness of the investigated enterprise on the market of services of Ternopil were identified. The marketing management of the competitiveness of the "Bachus" restaurant was studied, directions for its improvement were proposed and substantiated.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	7
1.1. Поняття та чинники конкурентоспроможності підприємств.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.....	11
1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування .....	15
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентних позицій "Бахус" на ринку послуг громадського харчування Тернополя.....	19
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	19
2.2. Дослідження конкурентного середовища «Бахус» за методичним підходом М.Портера .....	28
2.3. Визначення рівня конкурентоздатності суб'єкта господарювання на ринку послуг громадського харчування Тернополя .....	31
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. Шляхи покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.....	43
3.1. Розробка конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.....	43
3.2. Розробка сайту для досліджуваного суб'єкта господарювання з метою оптимізації маркетингового управління конкурентоспроможністю .....	48
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

В умовах значної динаміки ринкових факторів і невизначеності в поведінці підприємницьких структур суб'єкта господарювання переорієнтовують свою діяльність на використання маркетингу як сукупності практичних засобів і прийомів управління. В останні роки разом із підвищенням ролі маркетингу зросла і роль управління конкурентоспроможністю на підприємствах. Інтеграція нашої країни у світові та європейські структури вимагає якісних змін у діяльності підприємств, використання результатів наукових досліджень, спрямованих на створення та розширення обсягів виробництва та асортименту продукції, а також збереження існуючих ринків збуту та вихід на нові.

За сучасних умов існує об'єктивна потреба в адаптації теоретичних підходів і методів впливу на фактори конкурентоспроможності продукції підприємств у створенні та реалізації конкурентоспроможної продукції з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств.

Серед проблем підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг суб'єкта господарювання особливу увагу приділено розробці теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо конкурентної стратегії та маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю, які досліджували такі відомі вчені, як Портер М., Сміт А., Юданов А., Котлер Ф., Книш М. та ін.

Конкуренція є найважливішим елементом ринкової економіки, що забезпечує її ефективне функціонування. При цьому форми і методи конкурентної боротьби набувають різноманітних відтінків, що часто потребує державного втручання та контролю за конкуренцією.

Актуальність проблеми дослідження, яка розглядається в даній дипломній роботі, пов'язана з необхідністю розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність послуг закладу громадського харчування на основі бізнес-прогнозів і прогнозів, а також розгляду можливостей розвитку

бізнесу та особливостей зовнішнього середовища та можливостей суб'єкта господарювання.

Мета дослідження – сформулювати та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання (на прикладі «Бахус»).

Для досягнення поставленої мети поставлені і досягнуті наступні завдання:

1. Охарактеризовано основні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності;
2. Визначено фактори конкурентоздатності суб'єкта господарювання;
3. Проаналізувано методичні підходи до оцінки конкурентоздатності суб'єкта господарювання;
4. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ресторану «Бахус»;
5. Визначено фактори конкурентоспроможності досліджуваного закладу;
6. Досліджено конкурентоспроможність «Бахус»;
7. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ресторану «Бахус».

Предметом дослідження є рівень конкурентоспроможності ресторану «Бахус».

Методи дослідження - графоаналітичний та експертний методи, порівняльний метод, метод статистичного аналізу, метод групування. Теоретико-методологічну основу дослідження складають положення сучасної економічної теорії щодо формування конкурентоздатності суб'єкта господарювання та його продукції. Під час дослідження вивчено та узагальнено вітчизняні та зарубіжні літературні джерела щодо розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, а також статистичні дані досліджуваного суб'єкта господарювання. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у виявленні конкурентних позицій суб'єкта господарювання та виявленні шляхів підвищення його конкурентоспроможності на основі дослідження конкурентної політики

«Бахус». Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення маркетингової діяльності «Бахус».

Основні положення дослідження доповідалися у двох доповідях на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано дві публікації загальним обсягом 0,15 др.арк.: «Актуальні проблеми маркетингу території», «Маркетингова політика комунікацій суб'єкта господарювання під час війни».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, загальним обсягом 67 сторінок, у тому числі 17 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 67 найменувань і 2 додатки (загальним обсягом 4 сторінки).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Поняття та чинники конкурентоспроможності підприємств

Перехід економіки України до нових принципів господарювання в умовах війни створює потребу у постановці й вирішенні нових завдань, які раніше не вирішувались. Сучасні умови господарювання вимагають дослідження й практичного вирішення нового типу завдань для забезпечення ефективності господарської ситуації в умовах війни. Ця боротьба вже проходить як на внутрішньому ринку, між вітчизняними виробниками та їх іноземними конкурентами, так і на зовнішньому ринку, де суб'єкта господарювання й фірми, що є передовими в економічному й технологічному відношенні, беруть участь у конкуренції [36, с. 104].

Ця нова ситуація для нашої економіки ставить перед нами завдання глибокого розуміння універсального та комплексного поняття конкурентоспроможності. Складність й багатогранність предмету дослідження потребують більш чіткого визначення самого поняття конкурентоспроможності, як важливої ринкової категорії, а також розробки системи методів її адекватної оцінки, опису та аналізу на всіх рівнях економічного аналізу.

На думку Борисової Т.М., «конкурентоспроможність товару/послуги — це співвідношення якісних і вартісних характеристик товару/послуги, які забезпечують задоволення конкретної потреби споживача» [8, с.89].

Фактор конкурентоспроможності є обставинами, що мають прямий вплив на рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання і визначають його позицію на ринку. Усі можливі класифікаційні ознаки цих факторів детально розглянуті в роботі [8]. Залежно від походження, ці фактори поділяються на внутрішні, які залежать від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, та системи управління, і зовнішні, які залежать від стану середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання [8, с. 51-55].

За джерелами походження ці фактори можуть бути такими [8]:

1. Природно-ресурсні (включають кліматичні умови, наявність сировини, географічне розташування);
2. Інформаційно-технологічні (включають бізнес-інформацію та технологічні знання, які використовуються для прийняття рішень суб'єктом господарювання);
3. Управлінські (пов'язані з системою менеджменту);
4. Інтелектуальні (відображають рівень кваліфікації робітників та персоналу підприємства, їх здатність генерувати та реалізовувати нові конкурентні переваги суб'єкта господарювання).

За тривалістю впливу розрізняють постійні та тимчасові фактори формування конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Постійні фактори визначають загальний рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання, тоді як тимчасові можуть змінювати цей рівень через певні події.

За спрямованістю впливу можна виділити фактори, які сприяють зростанню конкурентоспроможності, і ті, які стримують цей процес.

В аналізі факторів формування конкурентоздатності суб'єкта господарювання важливим є виділення зовнішніх та внутрішніх факторів та подальша класифікація цих факторів в межах кожної з цих груп. Фактори формування конкурентоздатності суб'єкта господарювання впливають системно. Зовнішні фактори розділяються на міжнародні та національні. Міжнародні фактори визначаються зовнішніми умовами, що перебувають за межами країни і включають такі [8]:

1. Економічні фактори (етап розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світового господарського процесу, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародних економічних відносин);
2. Науково-технологічні фактори (технологічний протекціонізм, обмеження доступу до передових технологій і знань);



3. Військово-політичні фактори (політика іноземних держав щодо соціально-економічних і політичних перетворень в країні, політичний клімат та стан міжнародних відносин, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т.д.);

4. Інституціонально-економічні фактори (вимоги іноземних держав щодо рівня якості, безпеки і екологічності імпортованих товарів, діяльність міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків і т.д.).

Національні фактори формування конкурентоздатності суб'єкта господарювання формуються в межах країни і можуть бути поділені на такі []: макроекономічні фактори (розвиток економіки, галузева та регіональна структура, податкова, кредитна та зовнішньоекономічна політика держави і т.д.); політичні фактори (політична ситуація в країні, характер державного регулювання економіки); природні фактори (ресурси, кліматичні умови, географічне розташування).

Чинники мезорівня: економічні (структура галузевого ринку, рівень конкуренції на внутрішньому ринку, місткість внутрішнього ринку), науково-технологічні (тривалість ЖЦТ, галузеві особливості НТП).

Внутрішні чинники конкурентоздатності суб'єкта господарювання поділяють за низкою класифікаційних ознак. Так, за напрямками діяльності суб'єкта господарювання виокремлюють чинники, пов'язані із наступним [8]:

- операційною діяльністю: міжнародний маркетинг, структура поточних витрат, рівень використання основних фондів, розмір страхових запасів, асортиментна політика, виробничий менеджмент;
- інвестиційною діяльністю: інвестиційний менеджмент, обсяг інвестиційних ресурсів, якість обґрунтування інвестиційних проектів;
- інноваційною діяльністю: інноваційний менеджмент, витрати на НДДКР, якість інноваційних проектів, швидкість генерації і впровадження на ринок нововведень, рівень їх науково-технологічної новизни;

- фінансовою діяльністю: фінансова стратегія підприємства, структура його активів та їх ліквідність, рівень фінансових ризиків, фінансовий менеджмент тощо.

Залежно від виду ресурсів виділяють [8]:

- техніко-технологічних ресурсів — станом та якістю основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівнем матеріале-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічним рівнем виробництва

- інтелектуальних ресурсів — якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, плинність кадрів тощо;

- інформаційних ресурсів — стан інформаційного забезпечення бізнес-діяльності стратегічною та оперативною інформацією;

- фінансових ресурсів — забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позичкового капіталу, рівень прибутковості бізнесу;

- товарних ресурсів — асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;

- організаційних ресурсів — стан організаційної структури управління, стиль управління, ефективність управлінських рішень;

- просторових ресурсів — територіальні умови діяльності, інфраструктура регіону.

Отже, аналіз наукових праць виявив низку класифікаційних ознак чинників конкурентоспроможності підприємств, які використані нами у наступних розділах.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Оцінювання конкурентоспроможності товару пропонують здійснювати за такими етапами [8]:

- а) вибір товару-еталону (найбільш конкурентоспроможного на ринку товару);

- б) визначення набору параметрів для порівняння обох товарів;
- в) оцінювання параметрів та їх питомої ваги;
- г) визначення одиничних параметричних індексів  $q_i$  як відношення величини параметру виробу  $P_i$  до величини параметру товару, з яким здійснюється порівняння  $P_{\text{баз}}$ :

$$q_i = P_i / P_{\text{баз}}; \quad (1.1)$$

- д) визначення групового параметричного індексу за технічними характеристиками:

$$I_m = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (1.2)$$

де  $I_T$  - груповий параметричний індекс за технічними характеристиками;

$q_i$  –  $i$ -й одиничний параметричний індекс;

$a_i$  - питома вага  $i$ -го одиничного параметричного індексу.

- е) визначення групового параметричного індексу за ціною  $I_c$  як відношення ціни споживання виробу  $C_i$ , що оцінюється, до ціни споживання виробу конкурента  $C_{\text{баз}}$ :

$$I_c = \frac{C_i}{C_{\text{баз}}}, \quad (1.3)$$

Ціна споживання – це ціна товару плюс витрати, пов'язані із експлуатацією виробу.

- є) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару за формулою:

$$K = I_T / I_c. \quad (1.4)$$

З усіх проведених досліджень можна умовно виділити три методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств:

- за величиною комплексного показника конкурентоспроможності конкретних товарів на основі середніх і відносних величин;
- за величиною комплексного показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного механізму управління суб'єктом господарювання;

- за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на основі прикладних моделей.

Існують різні методичні підходи до визначення рівня й оцінки конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.1):

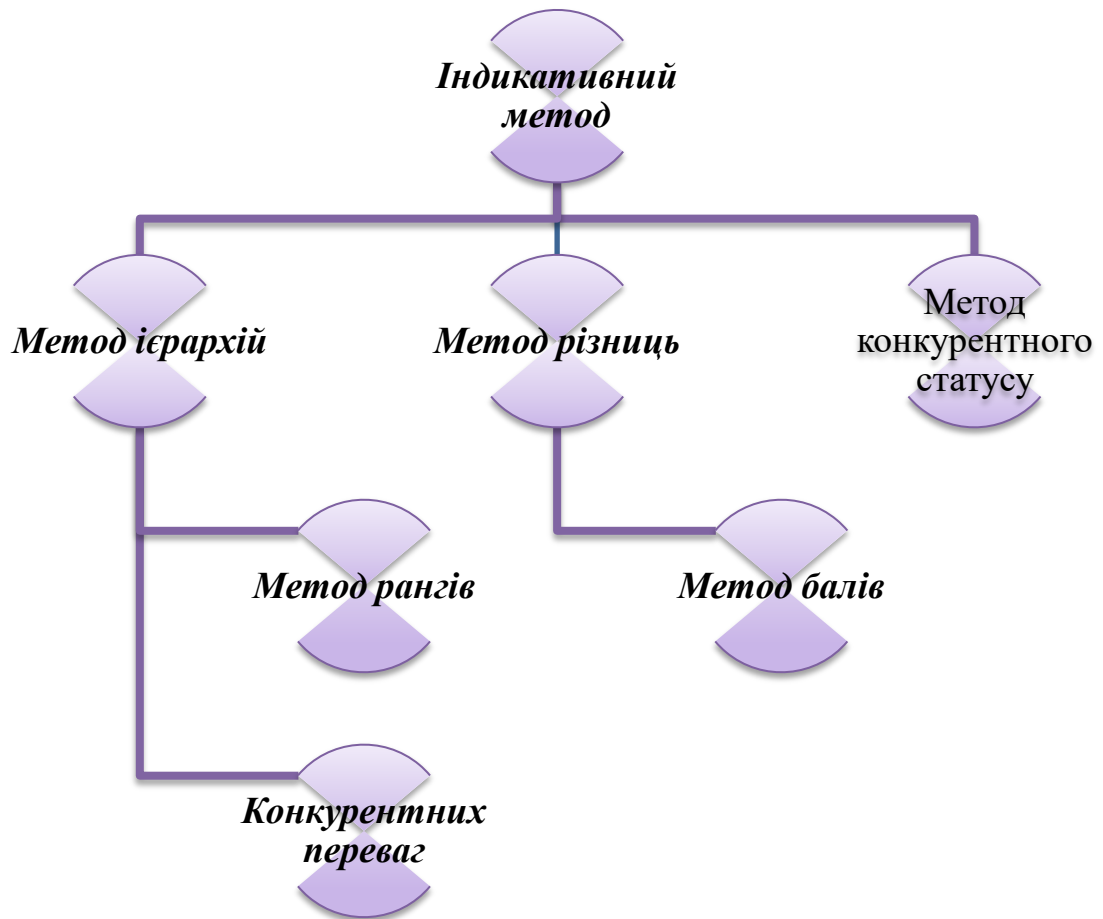


Рис. 1.1. Методичні підходи до визначення рівня та оцінки конкурентоспроможності підприємств [8, с. 21]

Сутність індикативного методу полягає в аналізі сукупності характеристик, які дозволяють описати стан досліджуваного об'єкта за допомогою усередненого індексу відповідних характеристик.

Суть методу аналізу ієрархій полягає в розподілі проблеми (конкурентоспроможності) на складові і подальшої їх обробки шляхом порівнянь [8, с. 135].

Застосування методу рангів дозволяє оцінити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання шляхом виявлення слабких і сильних його сторін

порівняно з аналогічним суб'єктом господарювання і на цій основі визначити його місце (ранг) у конкурентній боротьбі. Ранги підприємств визначають за рядом показників діяльності: обсяг виробництва, активи підприємства, прибуток, що дозволяє виявити, за якими показниками дане підприємство відстає чи має переваги порівняно з конкурентами. Застосування методу балів дає можливість визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища суб'єкта господарювання в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів. Рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання визначають за методом різниць, в основі якого закладено порівняння показників ряду підприємств, що характеризують різні аспекти їхньої діяльності і виступають як переваги чи недоліки. Згідно із структурним підходом, можливо оцінити конкурентне становище, виходячи з рівня монополізації галузі, який визначається концентрацією виробництва і капіталу, а також наявністю бар'єрів для компаній, що вступають на галузевий ринок. Інший підхід до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональним. Відповідно до цього методу, найконкурентоспроможнішими вважаються підприємства, які найкраще організовані у виробництві та збуті товару, демонструють ефективне управління фінансами [8, с. 76].

Для ілюстрації використання функціонального підходу, розглянемо методику консультаційної американської фірми «Дан енд Бредстріт» для оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни та підприємств всередині цієї галузі. Цей аналіз включає три групи показників. Перша група включає показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств. Друга група відображає стан виробничої сфери підприємств, в основному, інтенсивність використання основного та оборотного капіталу. Третя група включає показники, пов'язані з фінансовою діяльністю [8, с. 321].

Дуже поширеним методом для оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є так званий "метод профілів". Цей метод передбачає визначення різних критеріїв задоволення потреб споживачів в певному продукті, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості в межах характеристик, які

може оцінити споживач. Також проводиться вимірювання якісних характеристик товару та порівняння його характеристик з характеристиками інших конкурентних продуктів [8, с. 378]. Слід зауважити, що цей метод враховує лише характеристики товару і не враховує інші аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Щодо матричних методів оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, то вони базуються на концепції життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією, будь-який товар з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які включають впровадження, зростання, зрілість, насичення та спад. На кожному етапі виробник може реалізовувати товар в різних масштабах, що відображається на частці ринку, яку займає підприємство та динаміці продажу.

Проведений аналіз виявив значну кількість методів оцінки конкурентної позиції компанії на ринку, включаючи модель Boston Consulting Group, модель Майкла Портера, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод LOTS, метод PIMS, SWOT-аналіз, експертна оцінка, модель Хофера/Шенделя, фінансово-економічні методи, стратегічне картування груп.

### **1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування**

Роль маркетингу у підвищенні конкурентоздатності суб'єкта господарювання включає в себе широкий спектр стратегічних дій та тактичних заходів, спрямованих на залучення, утримання та задоволення клієнтів, створення унікальної пропозиції, а також вивчення і адаптацію до змін на ринку. Аналіз наукових праць [8; 28; 37] дозволив виявити ключові аспекти, в яких маркетинг впливає на конкурентоспроможність підприємства:

1. Дослідження ринку. Маркетингове дослідження дозволяє аналізувати ринок, конкурентів, потреби і вимоги споживачів. Це допомагає підприємству

зрозуміти свою цільову аудиторію та визначити ніші для розвитку, що дозволяє більш ефективно займати свою позицію на ринку;

2.Визначення цільової аудиторії. Маркетингова стратегія заснована на розумінні потреб та вимог цільової аудиторії. Визначення чіткої цільової аудиторії дозволяє підприємству зосередитися на розвитку продуктів або послуг, які відповідають її потребам, і створити спеціалізовану маркетингову комунікацію;

3.Розробка унікальної пропозиції. Маркетинг допомагає підприємству розробити унікальну пропозицію, яка робить його продукцію або послуги особливими для споживачів. Унікальна пропозиція може базуватися на вартості, якості, дизайні, інноваціях, сервісі тощо.

4.Розвиток бренду. Маркетинг допомагає підприємству побудувати сильний бренд, який стає впізнаваним та асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями. Сильний бренд привертає більше клієнтів і створює лояльність, що забезпечує стабільний потік замовлень;

5.Продуктовий розвиток. Маркетинг допомагає визначити потреби ринку і розробити продукти або послуги, які відповідають цим потребам. Продуктовий розвиток може включати вдосконалення і інновації продукції, а також розширення асортименту для задоволення більш широкого спектру клієнтів;

6.Комунікація зі споживачами. Маркетингова комунікація дозволяє підприємству взаємодіяти зі своїми клієнтами, розповідати про свої продукти і послуги, надавати інформацію, розв'язувати проблеми та стимулювати продажі;

7.Аналіз результатів і адаптація. Маркетингові стратегії потребують аналізу та оцінки їх ефективності. За допомогою аналізу даних підприємство може визначити ефективність своїх заходів та змінювати стратегії, якщо це необхідно.

В цілому, маркетинг є ключовим інструментом для підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання,

Оцінка ефекту від маркетингу на конкурентоспроможність може бути досить складним завданням, оскільки багато чинників можуть впливати на успіх маркетингових стратегій та їх вплив на конкурентоспроможність суб'єкта

господарювання. Вчені [28; 37] виокремлюють кілька підходів та метрик, які можна використовувати для оцінки ефективності маркетингових заходів на підвищення конкурентоспроможності:

1.Зростання продажів. Один з очевидних показників ефективності маркетингових заходів - це збільшення обсягів продажів. Підвищення продажів може свідчити про те, що маркетингові стратегії вдалося привернути більше клієнтів, збільшити ринкову частку або залучити більше повторних покупців;

2.Рентабельність маркетингових витрат. Оцінка відношення виручки до витрат на маркетинг допоможе з'ясувати, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси. Вища рентабельність маркетингових витрат може свідчити про успішні маркетингові кампанії;

3.Зростання клієнтської бази. Залучення нових клієнтів та збільшення клієнтської бази може показувати ефективність маркетингових стратегій у привертанні нових покупців;

4.Підвищення лояльності клієнтів. Маркетинг може впливати на лояльність клієнтів, що допомагає зберігати існуючих клієнтів та забезпечувати повторні покупки. Збільшення показників лояльності може бути позитивним показником ефективності маркетингових зусиль;

5.Вплив на бренд. Маркетинг може впливати на визнаність та репутацію бренду, що може відігравати важливу роль у привертанні клієнтів та створенні конкурентних переваг;

6.Аналіз конкурентного середовища. Спостереження за змінами на ринку, поведінкою конкурентів та реакцією аудиторії на маркетингові заходи може дати уявлення про ефективність стратегій порівняно з конкурентами;

7.Зворотний зв'язок від клієнтів. Ретельний аналіз відгуків клієнтів та їхніх думок про продукцію та маркетингові зусилля може допомогти виявити сильні та слабкі сторони маркетингових стратегій;

8.Аналіз змін в ринковій частці. Зміни в ринковій частці можуть свідчити про успіх маркетингових дій порівняно з конкурентами.



Важливо враховувати, що маркетинг є комплексним процесом, і вплив на конкурентоспроможність може бути визначений не однією метрикою, а кількома факторами в комплексі. Тому оцінка ефективності маркетингових зусиль повинна бути комплексною та базуватися на аналізі різних показників успішності.

Оцінку впливу маркетингу на конкурентоспроможність можна здійснити на основі таких методичних підходів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Показники для оцінки впливу маркетингу на конкурентоспроможність [37]

Назви КРІ	Формули
1	2
Метрика відносного зростання продажів	Відносне зростання продажів = (Поточні продажі - Попередні продажі) / Попередні продажі * 100%.
Метрика рентабельності маркетингових витрат	Рентабельність маркетингових витрат = (Виручка від маркетингу - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг * 100%.
Метрика зростання клієнтської бази	Зростання клієнтської бази = (Кількість нових клієнтів - Кількість втрачених клієнтів) / Загальна кількість клієнтів * 100%.
Метрика лояльності клієнтів	Метрика лояльності = (Кількість повторних покупців / Загальна кількість клієнтів) * 100%.
Метрика впливу на бренд	Вплив на бренд = (Збільшення визнаності бренду / Загальна визнаність бренду перед маркетинговими заходами) * 100%.
Метрика ринкової частки	Ринкова частка = (Обсяг продажів суб'єкта господарювання / Загальний обсяг ринку) * 100%.
Метрика зворотного зв'язку від клієнтів	Відсоток задоволеності клієнтів = (Кількість задоволених клієнтів / Загальна кількість клієнтів) * 100%.

Перелічені метрики можуть бути адаптовані для відповідності конкретним цілям компанії та маркетинговим стратегіям, при цьому важливо також аналізувати дані та вивчати тренди з часом, щоб отримати повний і об'єктивний

погляд на вплив маркетингових зусиль на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

## **Висновки до розділу 1**

Перехід економіки України на нові принципи господарювання відповідно до вимог ринку зумовлює необхідність постановки та вирішення нових завдань, які не вирішувалися на рівні підприємств у період командно-адміністративної економіки. Зокрема, у сучасному бізнес-середовищі основою ринкового успіху компанії є її конкурентна раціональність – здатність мислити й діяти швидко, точно й етично. Аналіз наукових праць привів до висновку, що вирішальним фактором конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є успішне впровадження цінової дискримінації при реалізації продукції.

Щоб вітчизняні суб'єкта господарювання отримали вихід на міжнародні товарні ринки, вони повинні пропонувати споживачам високоякісну продукцію, постійно впроваджувати інновації та знижувати ціни шляхом впровадження інноваційних технологій і наукових розробок – таким чином підвищуючи свою конкурентоспроможність. На конкурентоспроможність компанії істотно впливають обсяг і якість її нематеріальних ресурсів, можливості її керівників і персоналу в управлінні цими ресурсами, а також здатність менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси.

Відповідно до концепції конкурентної стратегії Майкла Портера, увагу слід приділяти не лише задоволенню потреб споживачів, а й ринковим силам, таким як внутрішня галузева конкуренція, загрози від товарів-замінників, влада покупців, загрози нових учасників і влада постачальників. Наш аналіз виявив значну кількість методів оцінки конкурентної позиції компанії на ринку, включаючи модель Boston Consulting Group, модель Майкла Портера, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод LOTS, метод PIMS, SWOT-аналіз, експертна оцінка, модель Хофера/Шенделя, фінансово-економічні методи, стратегічне картування груп та ін.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ "БАХУС" НА РИНКУ ПОСЛУГ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТЕРНОПОЛЯ

#### 2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Заклад «Бахус» знаходиться по вул. Тарнавського біля зупинки громадського транспорту. Ресторан він складається з трьох поверхів: на першому поверсі, невелика кількість столиків і велика танцювальна площадка, жива музика; другий поверх - основна зала з балконом; третій поверх – VIP-зал. Є дитяча кімната, кімната для паління, парківка. Ресторан підходить як для масштабних святкувань (весіль, корпоративів, днів народжень) так і просто для смачної вечері в компанії. Меню різноманітне, є звичайна українська та європейська кухня, широкий асортимент салатів, закусок та основних страв, є окреме бенкетне меню. Ціни середні.

В компанії немає відділу маркетингу, проте є маркетолога, який виконує наступні функції:

- PR функції;
- організація ефективної взаємодії зі ЗМІ;
- інформування клієнтів і партнерів і підтримання з ними сприятливих відносин;
- встановлення і підтримка ефективних робочих відносин з місцевими та муніципальними урядовими органами, громадськими організаціями;
- здійснення постійного моніторингу та аналізу ЗМІ;
- управління іміджем компанії;
- підтримка та розвиток офіційного сайту компанії;
- надання PR-підтримки заходам, проведених різними організаціями і публічне спілкування з клієнтами та партнерами;
- координація спонсорства суспільно важливих заходів;

- підтримка іміджу компанії в очах співробітників і донесення до них корпоративної філософії;
- маркетингові функції в Інтернет;
- просування;
- створення та реалізація рекламної кампанії «Бахус» через такі канали, як телевізійна і радіо реклама; рекламні модулі в друкованих виданнях; зовнішня реклама;
- планування та організація заходів щодо стимулювання збуту, такі як: проведення акцій, розіграшів, роздача подарункових сертифікатів, надання знижок, введення програм лояльності, розробка сувенірної реклами і т.д;
- формування, ведення та облік бази даних клієнтів. встановлення та організація контакту з постійними клієнтами, своєчасне їх інформування про зміни та новинки в закладах і налагодження довгострокових відносин з ними;
- управління іміджем бренду - формування образу марки з точки зору найкращого сприйняття споживачами;
- маркетингові дослідження споживачів продукції компанії моніторинг роздрібною торгівлі, який включає в себе аналіз асортименту, цін, і т.д;
- маркетингові дослідження конкурентів.
- розробка рекомендацій на основі проведених маркетингових досліджень.

Отже, маркетолог у «Бахус» виконує досить великий діапазон функцій маркетингу, починаючи з досліджень, закінчуючи бренд-менеджментом. Таким чином, відділ здійснює свою діяльність у трьох основних напрямках: планування, дослідження, просування. Питаннями цінової, товарної політики і розподілу займається керівництво компанії.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансових результатів діяльності «Бахус» є документи фінансової звітності: форма №1 «Бухгалтерський баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», а також інші документи звітності. Для оцінки фінансового стану «Бахус» на підставі

групування статей активу і пасиву балансу складається аналітичний баланс (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Аналітичний баланс по «Бахус» 2022 року. Складено автором

Актив	Сума, тис. грн	Пасив	Сума, тис. грн
1. Необоротні активи	530	1. Джерела власних коштів	906
2. Оборотні активи	455	2. Забезпечення наступних витрат і платежів	–
3. Витрати майбутніх періодів	–	3. Довгострокові зобов'язання	-
4. Необоротні активи та групи вибуття	–	4. Поточні зобов'язання	79
Баланс	985	Баланс	985

Збільшення частки оборотних активів, яка на початок звітної періоду становила 455 тис. грн, а на кінець звітної періоду 490 тис. грн, це є позитивної оцінки, що свідчить про формування мобільнішої структури активів, сприяє прискоренню обігу оборотних засобів і тим самим поліпшує фінансовий стан «Бахус».

Аналізуючи структуру пасиву на «Бахус» відзначимо частки власний капітал. Збільшення частки власного капіталу можна оцінити позитивно і зробити висновок, що підприємство розвивається.

Для цього проаналізуємо його товари, виробничі запаси, дебіторську заборгованість і визначимо вплив всіх цих показників на ефективність діяльності.

Таблиця 2.2

## Аналіз стану і структури оборотних активів «Бахус». Складено автором

Показник	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Оборотні активи, тис. грн	–	–	–	–
В т. ч.:				
Поточні біологічні активи	–	–	–	–
Виробничі запаси	199	139	-60	-43.2

## Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5
Незавершене виробництво	199	139	-60	-43.2
Товари	-	-	-	-
Готова продукція				
Векселі одержані	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	4	11	7	63.6
З бюджетом	-	-	-	-
За виданими авансами	-	-	-	-
З нарахованих доходів	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	249	308	59	19.2
Гроші та їх еквіваленти	3	32	29	90.7
Готівка	-	-	-	-
Рахунки в банках	3	32	29	90.7
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-	-

Таблиця 2.3

Техніко – економічні показники діяльності на «Бахус». Складено автором

Показники	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг)	319	564	56.6
С/б реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	109	342	31.9
Валовий прибуток тис. грн	210	222	94.6
Адміністративні витрати	128	116	110.3
Витрати на збут	59	61	96.8
Інші операційні витрати	5	10	50
Фінансовий результат від операційної д-ті	18	35	51.4
Фінансовий результат до оподаткування	18	35	51.4
Податок на прибуток	-	-	-
Чистий прибуток	18	35	51.4
Матеріальні затрати	93	121	76.9
Витрати на оплату праці	123	262	131,39
Амортизація	33	41	46.9
Відрахування на соціальні заходи	47	95	49.5
Інші операційні витрати	5	10	50

Собівартість реалізованої продукції в 2021 році становить 342 тис. грн. Валовий прибуток склав 222 тис. грн. В результаті вирахування адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат фінансовий результат від операційної діяльності – прибуток у сумі 35 тис. грн. В цілому за 2021 рік чистий прибуток в сумі 35 тис. грн.

В 2022 році виручка від реалізації продукції склала 319 тис. грн., що на 245 тис. грн. менше, ніж в 2021 році. Собівартість реалізованої продукції 2022 році становить 109 тис. грн. (на 233 тис. грн. менше відповідного періоду попереднього року). Збільшення адміністративних витрат у 2022 році є не досить позитивною тенденцією, але такий стрімкий зріст можна зрозуміти збільшенням обсягу товарообороту, що в свою чергу сприяло збільшенню чисельності працівників, а отже і збільшенню адміністративних витрат.

Обсяги реалізації продукції суб'єкта господарювання у 2022р. досягли 391 тис.грн. і зменшились у порівнянні з 2021 на 43%.

Від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри суб'єкта господарювання харчування - це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху.

«Бахус» пропонує 35 - 40 страв власного виробництва та різноманітні покупні товари (близько 100 найменувань), серед яких переважають м'ясні та рибні вироби, фруктові десерти, морозиво, пиво, алкогольні та безалкогольні напої, тютюнові вироби. Меню складається як зі страв національної кухні, так і зі страв європейської кухні. Фірмові страви ресторану складають 23% товарообігу. Це підвищує імідж ресторану завдяки відмінним особливостям його продукції. Одноденний перелік продукції до пропозиції в ресторані налічує близько 50 страв.

Асортимент товарів, що реалізуються в закладі громадського харчування «Бахус»: алкогольні напої в асортименті; пиво, соки, води в асортименті; перші страви; другі страви; салати; десерти з напівфабрикатів; піца.

В ресторані звичайно застосовується одна з двох форм обслуговування - індивідуальна та бригадна (ланцюговий метод обслуговування). В ресторані застосовується індивідуальна форма обслуговування, тобто всі функції від прийняття замовлення до розрахунку з відвідувачем виконує один офіціант на відведеній йому ділянці (два - три стола).

Важливе місце в «Бахус» відводиться наданню додаткових послуг споживачам: доставка страв додому, обслуговування урочистих подій (дитячі дні народження, ювілеї), прийом замовлень на виготовлення кулінарних та кондитерських виробів, виклик таксі, бронювання столів.

Частка продукції, що споживається на замовлення в офісах, становить близько 7 - 10% товарообігу. Частка продукції, що реалізується на банкетах, сягає близько 17% товарообігу ресторану.

Діяльність суб'єкта господарювання спрямована на задоволення реальних потреб визначеного кола споживачів, тому має підстави для успішного розвитку. В майбутньому ресторан має запропонувати своїм споживачам складніший та ширший асортимент продукції власного виробництва.

В майбутньому планується розширити та ускладнити асортимент пропонованої споживачам продукції. Роботу щодо її розробки та виготовлення покладено на поварів високої кваліфікації.

Одним з основних моментів програми маркетингу суб'єкта господарювання є цінова політика. Ціновий фактор може відігравати значну роль в формуванні структури попиту на різні види продукції. Тому для проведення раціональної цінової політики, яка дозволяє впливати на споживчий попит у необхідному напрямку і за рахунок цього отримувати достатній рівень прибутку, важливо проаналізувати цінову еластичність попиту на продукцію ресторану за асортиментом страв.



Це і було зроблено власними силами суб'єкта господарювання. Результати виявилися такими. Для цільового сегмента ринку споживачів суб'єкта господарювання - населення, рівень доходів якого перевищує 1000 грн. на місяць, на такі види продукції, як бутерброди, гарячі закуски, холодні закуски, коефіцієнт еластичності попиту залежно від ціни більший за одиницю, тобто, знижуючи ціни на цю продукцію, скажімо, на 10%, ресторан може отримувати приріст товарообігу за рахунок зростання кількості купівель більший, ніж його втрати від зниження цін.

Отже, попит на ці види страв є еластичним і без врахування цього фактора можна втратити значну його частину. На інші види продукції (салати, перші страви, другі страви, гарячі напої, алкогольні напої) попит не еластичний, що свідчить про те, що на обсяг попиту вплинули інші, не цінові фактори. Застосовуючи диференційовані оцінки цінової еластичності реалізованого попиту на різні види страв, можна впливати на структуру та кількість їх реалізації таким чином, щоб отримувати необхідний рівень прибутку, не втративши при цьому клієнтів.

Керівництво «Бахус» проводить політику цін, спрямовану на встановлення у межах ресторану таких цін, які вели б до мінімуму витрат виробництва під час приготування страв, тобто допомогли б одержувати стабільний прибуток, а також забезпечували б високу конкурентоспроможність продукції.

У встановленні ціни ресторан майже не бере до уваги ведення цінової політики конкурентів, оскільки має за мету забезпечення споживачів якісною, екологічно чистою, натуральною продукцією, виготовленою у кращих традиціях українського народу

На «Бахус» заснованого на визначенні повних витрат (метод «витрати плюс»), полягає в поєднанні сукупних витрат (змінні (прямі) плюс постійні (накладні) витрати) та прибутку, яку фірма розраховує отримати.

Витрати «Бахус» поділяються на постійні та змінні витрати. Вони розраховуються на одиницю продукції, і тоді визначають середні витрати, що складаються з середніх постійних витрат і середніх змінних витрат.

Змінними витрати на «Бахус» це витрати величина яких безпосередньо залежить від масштабів приготовлених страв. У ресторанах до змінних витрат відносять витрати на продукти з яких готуються страви, на рекламу, на технічний огляд і ремонт техніки, транспортні витрати на перевезення продукції, витрати на оплату праці персоналу і такі інші.

Сполучною ланкою між «Бахус» і їх споживачами служить персонал. У свідомості більшості споживачів людина яка їх обслуговує є обличчям компанії, її образом. Часто саме він приносить ресторану найбільше необхідної інформації про споживачів. Загалом персонал діє в системі збуту суб'єкта господарювання і повинен приділяти максимальну увагу розробці цієї системи.

«Бахус» визначають цілі, стратегію і завдання для своїх систем збуту виходячи з конкретних ситуацій і можливостей персоналу. За належного відбору і навчання персонал здійснює такі функції:

- пошук потенційно вигідних споживачів;
- поширення інформації про товари і послуги компанії;
- надання різноманітних послуг споживачам: консультації з проблем, що виникають, забезпечення доставки товару тощо;
- виконання окремих завдань збирання й обробки інформації;
- прийняття рішень щодо окремих проблем розподілу.

У ресторанах практикуються комунікативні заходи також використання методів стимулювання збуту через систему різноманітних знижок, надання подарунків, сувенірів для покупців, а також застосування різноманітних заохочувальних заходів для підвищення ефективності роботи посередників – надання знижок, відзначення найпрацьовитіших через премії, вечір в ресторані для них, подарунки до свят для надійних партнерів.

Продаж товарів «Бахус» зі знижкою може бути присвячена до святкових дат чи до проведення рекламної кампанії. Однією з форм надання знижки є пропозиція покупцю додаткової кількості товару за колишньою ціною чи пропозиція, яку використовує: чим більше вартість придбаних товарів, тим вище знижка. Також підприємство надає великі знижки постійним клієнтам, для цього

старший менеджер запропонував ввести певні картки, які клієнти отримують при покупці великої кількості товару. Ця карта дає їй власнику право на одержання фіксованої знижки з кожного замовлення, йому можуть надаватися диференційовані знижки в залежності від вартості зроблених раніше покупок. Для більшого заохочення покупців підприємство преміює їх меншими цінами.

«Бахус» реалізує продукцію та послуги напряму своїм клієнтам. Він не має посередників. В ресторані є свої власні транспортні засоби. В разі потреби роблять доставку замовлених страв клієнту.

Ціллю впровадження політики просування є збільшення попиту, а відповідно і збільшення обсягів реалізованої продукції. По-перше, необхідно нагадувати про наявність ресторану, по-друге, необхідно скласти позитивне ставлення до підприємства, по-третє, заохотити споживача прийти саме до цього ресторану.

Таблиця 2.4

Маркетингові витрати ресторану «Бахус», 2022 р. Складено автором

Стаття маркетингових витрат	Витрати, грн.
Медійний бартер	1000
Брендована поліграфія	3500
Сувенірна продукція	2000
Мобільний маркетинг	2000
Послуги фотографа	1000
Гастротур	1000
Інші витрати	500

«Бахус» як один із видів комунікацій має власний сайт, що позитивно впливає на імідж ресторану. На сайті розміщена необхідна інформація про заклад, контакти, докладно зображено меню та відповідні ціни. Але можливо додати таку функцію сайту, як можливість забронювати місця в ресторані в режимі он лайн. Це допоможе зекономити час клієнтів. Витрати на маркетинг досліджуваного закладу харчування подано в таблиці 2.4.

Заклад зіткнувся із проблемою зменшення замовлень, яка вимагає дослідження та пошуку шляхів вирішення.

## 2.2. Дослідження конкурентного середовища «Бахус» за методичним підходом М.Портера

Дуже важливим фактором мікросередовища є конкуренти. «Бахус» має велику кількість прямих і непрямих конкурентів, бо в місті Тернопіль функціонує багато ресторанів, які надають подібні послуги, а саме пропонують страви класичної американської, італійської, японської кухонь та авторську кухню, з високим рівнем якості продукції і обслуговування (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Конкуренти ресторану «Бахус». Складено автором

Назва	Кухня	Знижка, %
Золотий Орфей	Українська, європейська	20
Старий млин	Українська, італійська, японська	10
Джентельмен	Європейська, українська	15
Аляска	Українська, європейська	10

З таблиці 2.5 бачимо, що основна відмінність майже всіх ресторанів - це місце розташування. Також наведені ресторани відрізняються часом роботи: деякі працюють цілодобово, а інші приблизно з 10:00 до 23:00. Перші найчастіше мають окремі зали з певною нічною програмою, але це скоріш не перевага, а їхня специфіка. Також важливу роль в порівнянні грає наявність і розмір знижок (дисконтні карти) та цінова категорія. Щодо досліджуваної ресторану, то майже все її гості мають дисконтні картки. Це говорить про наявність досить великого відсотка від всіх відвідувачів, постійних клієнтів. Щодо цінової категорії, то ресторани цього рівня мають схожий ціновий рівень, що коливається від 100-300 гривень на одну персону і більше.

В цілому можна сказати, що «Бахус» не має прямих конкурентів, так як вона має своїх постійних, лояльних до них, клієнтів. Проте навіть постійні гості можуть захотіти спробувати щось нове, що їм пропонуватимуть інші ресторани. Тому потрібно завжди дивувати своїх клієнтів та намагатися виконувати їх побажання.

Конкурентний аналіз галузі за Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій «Бахус» буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає наступному: чим слабкіша вплив конкурентних сил, тим більше можливостей до отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера допоможе нам у складанні докладного конкурентного аналізу та аналізу ринку. Отже, застосуємо цю модель для аналізу конкурентного середовища суб'єкта господарювання.

Ступінь диференційованості продукту в галузі – середній. Бар'єри входу на ринок є достатньо високими, що пояснюються чималим початковим капіталом. Темпи зростання галузі високі і становлять приблизно 15% в рік.

Розглянемо першу силу із п'яти сил конкуренції за Портером - загрозу появи нових конкурентів. Керівництво організації повинно передбачати можливість появи нових конкурентів на ринку послуг громадського харчування. А це, в свою чергу, створює певні можливості та загрози для організації в цілому. Серед основних можливостей можна виділити те, що при появі нового конкурента «Бахус» отримає вигідну позицію, адже новостворена компанія могла, не надати достатньо інформації потенційним споживачам і таким методом дати можливість нашій компанії отримати якомога більше відвідувачів. Ще однією можливістю є те, що поява нових кафе та ресторанів має певну специфіку, а саме: компаніям, що

ще на початку мають порівняно невелику кількість ресурсів, не вигідно виходити на ринок в силу певних бар'єрів.

Також варто зазначити, що можлива ситуація, коли нові компанії володіють однаковими або набагато більшими ресурсами, і таким способом можуть вести конкурентну боротьбу із лідерами що вже утворилися на ринку протягом певного періоду, а це в свою чергу виступає загрозою для нашої компанії.

Можна сказати, що ті компанії, які завоювали на ринку вже певну лідируючу позицію не приділяють значної уваги новим конкурентам, тобто сила їхньої реакції знаходиться на середньому рівні.

Дали ми дослідили ринкову владу постачальників на підприємство. В сучасних умовах, існує широкий спектр вибору постачальників. Це означає, що кожна організація може вибрати найкращого постачальника, але не слід забувати й про те, що і постачальник може обирати для себе ту організацію, котрій би він хотів надавати свої послуги та рекламувати власну продукцію.

Малі і середні за розмірами постачальники не мають особливого впливу на діяльність компанії, проте відомо що великі постачальники мають можливість впливати на діяльність шляхом встановлення власної ціни.

Третім елементом моделі, який ми розглянули, є загроза появи товарів – замінників. Серед компаній що мають можливість надавати товари замінники можна виділити кафе та ресторани, котрі спеціалізуються на продажі субститутів запеченого м'яса зі свинини, наприклад, гарячі страви і т.і. Варто зазначити, що практично всі організації, котрі надають послуги громадського харчування продають схожі страви, тому цей фактор в значній мірі впливає на конкуренцію. Потрібно готувати дійсно якісну і смачну піцу, для того щоб відвідувач не захотів замінити її будь яким іншим товаром субститутом. В даному випадку саме стейк з телятини є найбільш «небезпечним» товаром-замінником, адже його ціна значною мірою відрізняється від ціни запеченого м'яса зі свинини, а звідси випливає, що він може бути доступним будь якому клієнтові і максимально поширений у будь якому куточку міста.

Четвертим елементом моделі, який ми проаналізували, є ринкова влада покупців (споживачів). Для кожної організації, яка хоче розвиватись і займати лідируючі позиції на ринку фактор споживачі є надзвичайно важливим. В основному відвідувачами досліджуваної організації виступають люди із середнім рівнем доходів, що живуть неподалік місця розташування ресторанів, або ж працюють недалеко чи ті котрі хочуть і мають бажання гарно провести час.

### 2.3. Визначення рівня конкурентоздатності суб'єкта господарювання на ринку послуг громадського харчування Тернополя

Для оцінки конкурентоспроможності послуг «Бахус» був обраний метод експертних оцінок. В якості базових оціночних критеріїв були обрані 8 показників, представлених у таблиці 2.6. Питома вага критеріїв була визначена спеціалістами відділу маркетингу «Бахус». Оцінюватися кожен із критеріїв буде по 5 бальній шкалі. Для наочності і простоти сприйняття отриманої інформації слід побудувати багатокутник конкурентоспроможності. По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів використовувались бальні оцінки.

Таблиця 2.6

Аналіз сильних і слабких сторін для «Бахус» у порівнянні з основними конкурентом. Складено автором

Критерії конкурентоспроможності	Питома вага критеріїв	Ресторани	
		Бахус	Золотий Орфей
Кухня	0,1	5	4
Кваліфікація персоналу	0,06	4	4
Розміщення	0,07	5	4
Розважальна програма	0,24	4	3
Інтер'єр	0,03	4	3
Асортимент меню	0,14	3	4
Якість страв	0,25	5	4
Ціна	0,11	4	4
Разом	$\Sigma=1$		

Для того, щоб визначити конкурентні переваги «Бахус» у порівнянні з виробниками товарів-аналогів, ми провели аналіз за такими характеристиками: кухня; кваліфікація персоналу; розміщення; розважальна програма; інтер'єр; асортимент меню; ціна; якість страв.

Для ефективного впровадження принципу акценту на споживачів необхідно провести розділення ринку, що найчастіше виконується на основі вивчення поведінки споживачів і виявлення їхніх вподобань. У цьому контексті, ми провели дослідження споживачів ресторанних послуг у місті Тернопіль за допомогою методу опитування за анкетами.

Згідно з визначеними підходами до вибірки [24], було визначено, що оптимальною обсягом вибірки для міста Тернополя, населення якого становить близько 0,8 мільйонів осіб, є 100 респондентів. Процедура опитування проводилася шляхом опитування випадкових прохожих на вулицях міста, в ресторанах та торговельних центрах. Загалом було роздруковано 100 анкет, з яких 67 були прийняті для подальшого аналізу. За гендерною ознакою, серед респондентів було 58% жінок та 42% чоловіків, що практично відповідає структурі загальної популяції і свідчить про репрезентативність отриманих результатів.

Для планування виробничої програми підприємств галузі ресторанного бізнесу та прогнозування обсягів їхньої діяльності дуже важливою є інформація про частоту відвідування ресторанних закладів. Згідно з результатами опитування, більшість респондентів відвідують ресторани заклади, як правило, один раз на тиждень або 1-2 рази на місяць – 41% та 34%, відповідно.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що основними потенційними клієнтами ресторанів є особи віком до 35 років, оскільки ця категорія споживачів найчастіше користується послугами ресторанного господарства. Зазначено, що 43,2% споживачів у віці від 26 до 35 років відвідують ресторани майже щодня, а 46,3% відвідують їх 2-3 рази на тиждень. Загалом, понад 60% відповідей з групи 36-45 років вказали, що вони також відвідують ресторани майже щодня (33%), що робить їх перспективним сегментом ринку.



Молодь у віці до 25 років, зазвичай, відвідує ресторани 2-3 рази на місяць, і тільки 18,3% з них роблять це 2-3 рази на тиждень. Це обумовлено, головним чином, обмеженою фінансовою можливістю цієї вікової категорії, більшість з якої студенти або молодь, яка тільки почала працювати.

У відповідь на запитання "Яким чином ви обираєте ресторан?", більшість респондентів (34%) вказали на "зручне розташування", а 27% відповіли, що їх порадили друзі. Це свідчить про важливість зосередженості на потребах клієнтів, розвитку їх лояльності та задоволення від відвідування, оскільки лояльні клієнти, які задоволені послугами, найчастіше рекомендують ресторан і приносять нових клієнтів.

Інші відповіді, такі як "побачив рекламу" і "зацікавився зовнішнім виглядом", отримали відповідно 18% і 21% відповідей. Також важливим фактором, що впливає на вибір ресторану, є його оточення, проте кожен п'ятий респондент обирає ресторан з огляду на його зовнішній вигляд і рекламу, що підкреслює необхідність ретельної комунікаційної стратегії.

На основі результатів опитування можна зазначити, що більшість споживачів (16%) виявили вподобання до ресторанів з певною стилізацією, інспірованих фільмами, книгами або казками. На другому місці за популярністю знаходяться кафе, їх вибрали 75 осіб, або 12% опитаних, в той час як ресторани та бари мають однаковий рейтинг з 9% відповідно. Інші види ресторанних закладів менше привертають увагу відвідувачів. Ці результати показують, що концепція закладу стає все важливішою, і стандартні кафе та ресторани вже не завжди приваблюють споживачів. Це вимагає від рестораторів розробки оригінальних рішень та активних маркетингових заходів.

Щодо онлайн опитування мешканців міста Тернополя, більшість (29%) відповіли, що їм бракує кафе з якісними та доступними стравами. 21% опитаних відзначили відсутність сімейних ресторанів, а ще 14% виразили потребу в концептуальних закладах. Ці результати свідчать про наявність чітких сегментів споживачів на ринку ресторанних послуг зі своїми унікальними потребами. Це

вказує на необхідність більш детального вивчення їхньої поведінки, потреб і бажань для розробки відповідних маркетингових стратегій та інструментів.

У підсумку, можна зазначити, що на сучасному ринку закладів ресторанного господарства зростає значення тих, що пропонують якісну їжу за доступною ціною. Це відповідає типу закладу, який можна охарактеризувати як демократичне кафе-ресторан, об'єднуючи якісний обслуговуючий персонал з прийнятними цінами.

Під час аналізу мотивів, які спонукають людей відвідувати заклади ресторанного господарства, були представлені такі опції: сімейні обіди, бізнес-зустрічі, бізнес-ланчі, зустрічі з друзями, романтичні вечери та важливі події. За результатами дослідження встановлено, що для 33,8% учасників дослідження головною мотивацією для відвідування ресторанів є зустрічі з друзями. На другому місці за популярністю знаходиться обід, який був відмічений більш ніж 27,4%. Третім за частотою вибору є важливі події, які вказали 18,7% респондентів. Сімейні обіди та романтичні вечери виявилися менш популярними мотивами відвідування, що вказує на необхідність активного маркетингу та створення відповідної атмосфери для спонукання клієнтів обирати ці мотиви.

Зазначено, що чоловіки є більш активними відвідувачами, оскільки більшість з них відвідують ресторани 1-2 рази на тиждень, в той час як більшість жінок обирають варіант 1-2 рази на місяць.

Мотиви відвідування ресторанів змінюються залежно від вікової групи. Молодь віком до 25 років частіше відвідує ресторани для зустрічей з друзями, цей мотив вказали 41% з тих, хто обрав цю вікову групу. У споживачів середнього віку (від 36 до 50 років) головним мотивом є святкування важливих подій, і на другому місці - зустрічі з друзями. Таким чином, можна виокремити мотив відвідування як важливий критерій сегментації ринку ресторанних послуг, оскільки він суттєво відрізняється за статевою та віковою приналежністю споживачів, і це повинно бути враховано при розробці маркетингових стратегій.

Для розширення клієнтської бази підприємств ресторанного господарства, доцільно створювати сприятливі умови і надавати послуги, які сприяють

сімейним відвідуванням і романтичним зустрічам. Однак варто також враховувати, що споживчу поведінку потрібно активно формувати.

Для визначення шляхів покращення діяльності підприємств ресторанного господарства дуже важливо мати інформацію про оцінки параметрів роботи та задоволення клієнтів продукцією та послугами закладу, який вони відвідали останнім часом. Респондентам було запропоновано оцінити такі аспекти: асортимент продукції, якість і представлення страв, сервіс, якість обслуговування і атмосферу. Для кожного аспекту визначено частку респондентів, які погоджуються з відповідними ствердженнями (див. таблицю 2.7).

За результатами опитування стало відомо, що більшість споживачів задоволені рівнем асортименту продукції та якістю страв. Однак важливо відзначити, що понад 10% респондентів не погодилися з цими аспектами. Це може вказувати на те, що іноді асортимент страв не відповідає потребам відвідувачів, і іноді подавана їжа може бути несвіжою чи охолодженою. У 37% випадків споживачі не впевнені в якості страв, а в 31% випадків вони не задоволені оформленням страв. Всі ці аспекти потребують уваги під час розробки маркетингових стратегій товарної політики.

Таблиця 2.7

Залежність мотивів відвідування закладів ресторанного господарства від віку споживачів, %. Складено автором

Вікова група	Зустріч з друзями	Обід (бізнес-ланч)	Важлива подія	Романтична вечеря	Сімейне відвідування	Ділова зустріч
До 25 років	41,0	27,9	19,7	30,6	0,0	9,6
26–35 років	33,5	29,7	28,2	36,1	11,8	42,5
36–45 років	12,3	5,2	30,8	22,2	11,8	43,8
46–50 років	7,1	16,3	18,8	8,3	29,4	2,7
Старше 50 років	6,1	20,9	2,6	5,6	47,1	1,4
Разом	100	100	100	100	100	100

Таблиця 2.8

Оцінки респондентів параметрів роботи закладів ресторанного господарства

Показники	Абсолютно згоден	частково погоджуюсь	Нейтрально	частково не погоджуюсь	Абсолютно не згоден	Усього (%)
Їжа гаряча і свіжа	48	29	12	9	2	100
Широкий асортимент	36	49	2	12	1	100
Висока якість страв	27	35	1	26	11	100
Гарна сервіровка стола та оформлення страв	23	41	5	22	9	100
Замовлення виконується точно і швидко	13	24	3	37	23	100
Працівники уважно вислуховують замовлення та дають поради	26	36	2	31	5	100
Приємна атмосфера та музичне супроводження	42	27	6	18	7	100

Навіть при тому, що більшість опитаних (62%) відзначили, що працівники уважно слухають їхні замовлення і надають поради, 36% не погодилися з цим. Важливо відзначити, що близько 60% відповідачів не погодилися з тим, що їхні замовлення були виконані точно та оперативно, і серед них 23% (майже чверть опитаних) абсолютно не погодилися з цим. Виявлені факти свідчать про незадовільну якість обслуговування в окремих закладах ресторанного господарства. Це може бути пов'язано як з недостатньою компетентністю персоналу, так і з відсутністю стандартів обслуговування. Тому важливим завданням у маркетинговому плануванні є визначення заходів та інструментів внутрішнього маркетингу, спрямованих на підвищення якості роботи персоналу та організацію обслуговування.

Також, враховуючи думки 25% опитаних, слід приділяти увагу атмосфері закладу та музичному супроводженню. Важливим аспектом дослідження

контингенту клієнтів закладів ресторанного господарства є визначення загального рівня їхнього задоволення і їхніх майбутніх намірів, оскільки ці фактори визначають ймовірність повторних відвідувань та бажання рекомендувати заклад іншим (див. таблицю 2.9).

Для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень під час маркетингового планування, необхідно мати розуміння щодо важливості факторів, які впливають на вибір споживачами закладів ресторанного господарства. У цьому дослідженні респондентам було запропоновано оцінити важливість таких факторів за 5-бальною шкалою: "5" – дуже важливий; "4" – важливий; "3" – нейтральний; "2" – не дуже важливий; "1" – неважливий. Ці фактори включають ціну, якість та асортимент страв, рівень обслуговування, інтер'єр, місце розташування та додаткові послуги. За результатами оцінок респондентів були обчислені коефіцієнти вагомості для кожного з цих факторів, які вказали на їхню важливість. За цими коефіцієнтами було встановлено ранг важливості кожного фактора.

За отриманими результатами більшість респондентів вважають "якість та асортимент страв" та "рівень обслуговування" дуже важливими, оцінивши їх як такі з рівнем відповідно 55% та 52,5%. Крім того, ще 41,3% та 47,5% відповідалів визнали ці фактори важливими. Згідно з високими оцінками, наданими респондентами, ці два фактори виявилися вирішальними для споживачів при прийнятті рішення щодо вибору та відвідування закладу ресторанного господарства. Перше місце займає "якість та асортимент страв", а друге - "рівень обслуговування". На третьому місці розташувався "місця розташування", а "ціна" лише на четвертому. "Додаткові послуги" та "інтер'єр" знаходяться на п'ятому та шостому місцях відповідно. Результати дослідження підтверджують, що якісні аспекти, задоволення потреб клієнтів, є ключовими для них. Важливо відзначити, що коефіцієнти вагомості майже однакові за значенням, а різниця між ними зазвичай складається лише з десяткових або тисячних часток, що свідчить про рівнозначність досліджуваних параметрів у відчуттях та виборі споживачів.

Таблиця 2.9

Оцінки рівня задоволеності респондентів закладів ресторанного господарства, %. Складено автором

показник	Абсолютно згоден	частково погоджуюсь	Нейтрально	частково не погоджуюсь	Абсолютно не згоден	Усього (%)
Відвідуванням закладу задоволений	32	38	11	13	6	100
Буду відвідувати цей заклад	17	29	9	38	7	100
Буду радити друзям цей заклад	12	31	21	24	12	100

Узагальнюючи загальний рівень задоволеності, важливо відзначити, що 70% респондентів в певній мірі відчують задоволення. Проте потреби та бажання третини відвідувачів залишаються не цілком задоволеними, що свідчить про неефективну діяльність закладів та їх недостатню орієнтацію на клієнта - лише 44% респондентів мають намір відвідувати заклад ресторанного господарства знову, а 43% мають намір рекомендувати його друзям. Як вже було встановлено, 27% вибірки визнали заклад на підставі рекомендацій друзів, що свідчить про високий рівень довіри до друзів як джерела інформації. Тому для закладів ресторанного господарства важливо прагнути збільшити кількість лояльних клієнтів, що, з одного боку, сприятиме їхньому більш повному задоволенню і бажанню повторно відвідувати заклад, а з іншого - дозволить залучити нових клієнтів завдяки рекомендаціям та особистим враженням.

Платоспроможний попит є одним із ключових факторів, які визначають розвиток ресторанного господарства та ринку ресторанних послуг. У ході дослідження було визначено середню суму грошей, яку споживачі готові витратити під час відвідування закладів ресторанного господарства. За результатами дослідження стало відомо, що 59% респондентів готові витратити від 101 до 300 гривень під час відвідування закладу ресторанного господарства:

30% готові витратити від 100 до 200 гривень, а 29% - від 200 до 300 гривень. Саме ці групи споживачів представляють потенційних клієнтів для закладів середньої цінової категорії. Лише 16% респондентів готові витратити більше 300 гривень, і для них доступні послуги закладів високої цінової категорії. Також існує масовий сегмент споживачів (загалом 25%), з яких 11% готові витратити до 50 гривень, а 14% - до 100 гривень. Отже, найбільш суттєвим є сегмент споживачів середньої цінової категорії, а найбільш прибутковим - сегмент споживачів високої цінової категорії, але їх всього 16%.

У ході дослідження була сформульована гіпотеза, що значущість різних факторів може відрізнятись в залежності від мети відвідування закладу. Для перевірки цієї гіпотези було встановлено рейтинги важливості різних факторів для різних мотивів відвідування закладів ресторанного господарства (див. таблицю 2.10).

Таблиця 2.10

Ранжування чинників вибору закладу ресторанного господарства споживачами залежно від мети відвідування. Складено автором

чинник	Мотив					
	Зустріч з друзями	Обід (бізнесланч)	Важлива подія	Романтична вечеря	Сімейне відвідування	Ділова зустріч
Ціна	1	1	5	5	1	6
Якість та асортимент страв	2	2	2	2	3	2
Інтер'єр	6	6	3	1	5	3
Місце розташування	3	5	4	4	2	4
Додаткові послуги	5	3	6	6	6	5

Спостерігаються найбільші відмінності у рангах чинників, таких як ціна, рівень обслуговування та інтер'єр. Для тих, хто відвідує ресторани для зустрічі з друзями, обіду, сімейного відвідування, ціна є найбільш важливою, а в разі

ділової зустрічі, важливої події та романтичної вечері цей фактор майже не має значення.

Якість і різноманітність страв залишаються стабільно важливими для всіх категорій відвідувачів. Цей чинник переважно займає друге місце, лише під час сімейних відвідувань він опиняється на третьому місці, уступаючи ціні та місцю розташування.

Рівень обслуговування найбільш важливий для тих, хто відвідує ресторан для святкування важливої події та ділової зустрічі.

Додаткові послуги зазвичай посідають 5-е і 6-е місця, причому вони найбільш важливі у разі зустрічі з друзями, обіду та ділової зустрічі.

Місце розташування є найважливішим для сімейних відвідувачів, тоді як інтер'єр набуває особливого значення під час романтичної вечері.

Ці виявлені суттєві відмінності у споживчому поведінці, залежно від мети відвідування ресторану, підкреслюють важливість використання критерію мети відвідування для сегментації ринку споживачів. Другим важливим критерієм є демографічний - вікові групи відвідувачів. Нижче представлена матриця сегментації споживачів ресторанних послуг (табл.2.11).

Такий підхід дозволяє визначити найбільш привабливі сегменти, враховуючи частоту їх відвідування та рівень вимог. Суб'єктам господарювання важливо зосередити свої зусилля на обраних сегментах ринку для досягнення максимального проникнення, а не розпилення їх на весь ринок, забезпечуючи тим самим максимальне задоволення потреб споживачів в цих сегментах.

Відповідно до матриці, найбільш привабливими є сегменти споживачів віком до 35 років, які відвідують ресторани з метою зустрічі з друзями та обіду. Оскільки зустріч із друзями переважно відбувається вечорами після роботи або навчання, а обіди приходяться на робочий день, стратегія спрямована на збереження стабільного рівня відвідуваності впродовж робочого дня.



Таблиця 2.11

Сегменти ринку споживачів ресторанних послуг. Складено автором

Мотив відвідування	Групи відвідувачів за віком				
	до 25 років	26–35 років	36–45 років	46–50 років	Старше 50 років
Зустріч друзями	«Товариські»				
	I 1–2 рази на місяць	IV Раз на тиждень	–	–	–
Обід (бізнес-ланч)	«Службовці»				
	II 1–2 рази на місяць	V Кожного дня чи раз на тиждень	–	–	–
Важлива подія	«Шанувальники традицій»				
	–	–	VIII 1–2 рази на місяць	–	–
Романтична вечеря	«Романтики»				
	III 1–2 рази на місяць	VI Кожного дня чи раз на тиждень	–	–	–
Сімейне відвідування	«Сімейні»				
	–	–	–	X 1–2 рази на місяць	–
Ділова зустріч	«Ділові»				
	–	VII Кожного дня чи раз на тиждень	IX 1–2 рази на місяць	–	XI Рідше рази на місяць

Для прийняття маркетингових рішень та вибору засобів та інструментів впливу на ці сегменти ринку, їх варто виділити та провести більш детальний аналіз. Всі визначені сегменти є привабливими для різних типів ресторанів. Тому важливо вибрати конкретний цільовий сегмент та розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на використання найбільш ефективних маркетингових інструментів для цих сегментів.

## Висновки до розділу 2

Для визначення сегментів ринку ресторанних послуг було проведено опитування жителів міста Тернопіль. На основі отриманих результатів було проведено сегментацію споживачів ресторанних послуг, враховуючи їхню поведінку, демографічні характеристики та соціально-економічний статус. Основні критерії сегментації включали рівень доходу, мотиви відвідування та вік споживачів. За рівнем доходу найбільш вагомим є сегмент споживачів середнього цінового сегмента, у яких середні витрати становлять від 100 до 300 гривень.

Досліджено, що мотиви відвідування ресторанів змінюються в залежності від віку та рівня доходу. Це призводить до необхідності використання двофакторного підходу при сегментації, і в результаті було визначено такі сегменти споживачів ресторанних послуг: "Товариські", "Службовці", "Шанувальники традицій", "Романтики", "Сімейні" і "Ділові".

Підприємствам ресторанного господарства важливо враховувати ці сегменти ринку при плануванні своєї маркетингової діяльності, обираючи ефективні інструменти впливу на споживачів у відповідності до їхніх характеристик.

Найбільш привабливими є сегменти споживачів віком до 35 років, які відвідують ресторани з метою зустрічі з друзями та обіду. Оскільки зустріч із друзями переважно відбувається вечорами після роботи або навчання, а обіди приходяться на робочий день, стратегія спрямована на збереження стабільного рівня відвідуваності впродовж робочого дня.

Для прийняття маркетингових рішень та вибору засобів та інструментів впливу на ці сегменти ринку, їх варто виділити та провести більш детальний аналіз. Всі визначені сегменти є привабливими для різних типів ресторанів. Тому важливо вибрати конкретний цільовий сегмент та розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на використання найбільш ефективних маркетингових інструментів для цих сегментів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка конкурентної стратегії досліджуваного підприємства

Конкурентами «Бахус» на ринку послуг громадського харчування в м.Тернопіль є розважальний комплекс «ПОДОЛЯНИ», «Аляска», ресторан «Золотий Орфей». Українські виробники мають рівні конкурентні можливості, тобто позиції «Бахус» на цьому ринку стабільні, а ризик зниження обсягів реалізації незначний.

Конкурентоспроможність повніше розкривається через систему технічних (якісних) та економічних показників. Отже, нами розглянуто основні технічні показники послуг досліджуваного суб'єкта господарювання (табл. 3.1) в порівнянні з послугами конкурента («Золотий Орфей»).

Оцінки отримані експертним шляхом, де експертами виступили фахівці у області ресторанного бізнесу. В опитуванні прийняло участь 56 осіб. Показники вагомості отримані методом послідовного порівняння, цей метод дозволяє отримати найбільш достовірні і найбільш реальні результати.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика за технічними параметрами «Бахус» і «Золотий Орфей»

Технічні параметри	«Бахус»	«Золотий Орфей»	Коефіцієнт вагомості
Якість продукції	9	8	32
Рівень інновацій	6	5	14
Менеджмент	7	7	18
Асортимент	6	7	22
Кухня	4	3	9
Інтер'єр	4	2	5
Всього			100%

За формулою інтегрального технічного показника маємо:

$$I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^n q * v. \quad (4.1)$$

$$q_1=9/8=1,125; q_2=6/5=1,2; q_3=7/7=1; q_4=6/7=0,86; q_5=4/3=1,3; q_6=4/2=2;$$

$$I_{\text{тп}}=(1,125*0,32)+(1,2*0,14)+(1*0,18)+(0,86*0,22)+(1,3*0,09)+(2*0,05)=1,114.$$

Отже, ми визначили, що інтегральний показник за технічними параметрами дорівнює 1,249 після цього визначаємо показник конкурентоспроможності за економічними параметрами послуги.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика за економічними параметрами «Бахус» і «Золотий Орфей»

Економічні параметри	«Бахус»	«Золотий Орфей»
Величина націнки в закладі	15	18
Базовий набір страв	28	28

$$I_{\text{еп}} = \frac{15+28}{18+28} = 0,93 \quad (4.2)$$

Маючи інтегральні технічний і економічний параметри, можемо знайти загальний інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I_{\text{т}}=1,114/0,93=1,2.$$

Оскільки інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваних по всій роботі послуг  $1,2 > 1$ , то можна зробити висновок, що товар є конкурентоспроможний.

Далі ми побудували багатокутник конкурентоспроможності для «Бахус» (рис.3.1).

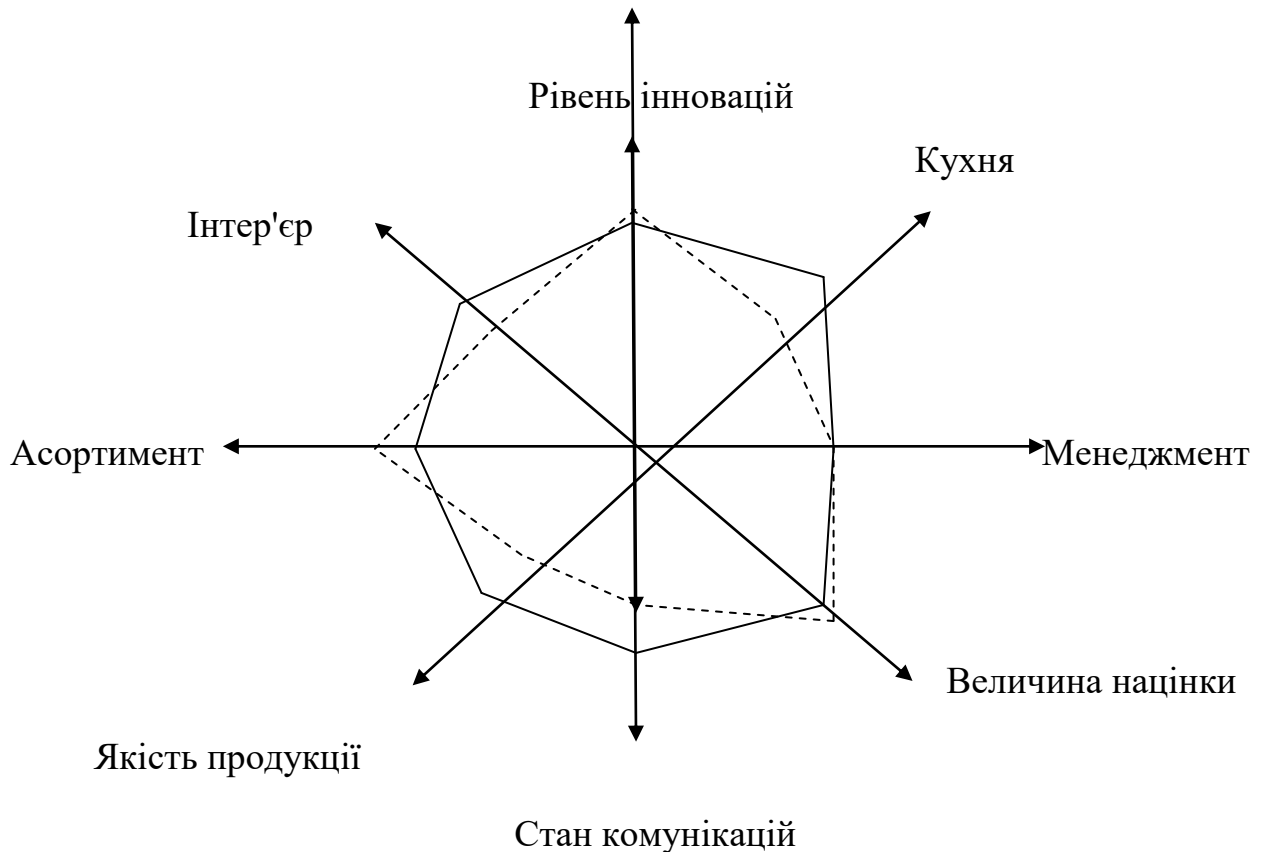


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності

1 ————— «Бахус»

2 - - - - - «Золотий Орфей»

Перший критерій, який аналізується, - це рівень інновацій. Це відомо, що фірмам потрібно вносити зміни, щоб підтримувати своє лідерство на ринку, що сприяє збільшенню потенційних клієнтів та збереженню наявних. У нашому випадку обидві організації намагаються слідкувати за новими тенденціями на ринку послуг і успішно їх впроваджувати.

Другий критерій - це кухня. Тут мається на увазі якість приготування страв, оскільки процес і якість приготування страв відрізняються між нашим рестораном і конкурентом.

Третім важливим фактором є менеджмент, який також оцінювали експерти. Ми бачимо, що рівень управління в обох організаціях є приблизно однаковим. Це свідчить про те, що обидві організації мають розвинений рівень управління.

При оцінці цін експерти визначили, що ціни в "Бахусі" нижчі, ніж в організації-конкурента, що може призвести до більшого попиту на наші послуги і, відповідно, більших прибутків.

У відношенні комунікацій наша організація розвинута значно краще в порівнянні з конкурентами. Найкраще в нашому ресторані розвинута реклама, зокрема радіореклама та реклама у газетах та журналах. Проте паблік рілейшнз також важливий, оскільки він допомагає розповсюджувати інформацію про ресторан серед громадськості. У конкурентів комунікації ще не розвинуті настільки добре.

Якщо йдеться про якість страв, то досліджуваний заклад займає лідируючі позиції, оскільки має добрі зв'язки з постачальниками, які завжди постачають якісну сировину. Щодо асортименту страв, то в досліджуваному ресторані він менший, ніж в "Золотий Орфей", тому потрібно розширювати асортимент страв, щоб зробити його більш різноманітним. Останнім фактором, який аналізується, є інтер'єр. Згідно з показниками, наш ресторан має вищі показники якості інтер'єру, що свідчить про те, що ми робимо багато зусиль, щоб задовольнити потреби наших клієнтів, включаючи інтер'єр, чого не роблять конкуренти.

Отже, аналіз показав, що "Бахус" займає важливе положення на ринку громадського харчування. Також слід відзначити, що якість страв, дизайн інтер'єру, рівень комунікацій, ступінь інновацій, і величина націнки на послуги є конкурентоздатними.

Розділивши отриманий багатокутник на трикутники, ми обчислюємо їх площу, використовуючи наступну формулу:

$$S = \frac{1}{2} a \cdot h, \quad (4.5)$$

де  $a$  – сторона трикутника

$h$  – висота трикутника, опущеного на сторону  $a$ .

Обчислимо площі трикутників «Бахус».

$$S_1 = \frac{1}{2} 9 \cdot 6 = 18; S_2 = \frac{1}{2} 6 \cdot 3 = 9; S_3 = \frac{1}{2} 7 \cdot 5 = 17,5;$$

$$S_4 = \frac{1}{2} 6 \cdot 3 = 9; S_5 = \frac{1}{2} 4 \cdot 3 = 6; S_6 = \frac{1}{2} 4 \cdot 3 = 6; S_7 = \frac{1}{2} 15 \cdot 8 = 60.$$

Розрахуємо площі трикутників для «Золотий Орфей»:

$$S_1 = \frac{1}{2} 8 * 5 = 20; S_2 = \frac{1}{2} 5 * 3 = 7,5; S_3 = \frac{1}{2} 7 * 5 = 17,5; S_4 = \frac{1}{2} 7 * 5 = 17,5;$$

$$S_5 = \frac{1}{2} 3 * 2 = 3; S_6 = \frac{1}{2} 2 * 1 = 1; S_7 = \frac{1}{2} 18 * 9 = 81.$$

Провівши належні обчислення, отримано наступне:

Площа фігури «Бахус»:

$$\sum S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 + S_7 = 18 + 6 + 17,5 + 9 + 6 + 6 + 60 = 122,5.$$

Площа фігури для «Золотий Орфей» складає:

$$\sum S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 + S_7 = 20 + 7,5 + 17,5 + 17,5 + 3 + 1 + 81 = 147,5.$$

Відношення площ фігур конкурентів ( $V_{п}$ ) буде:

$$V_{п} = 122,5 / 147,5 = 0,831 \text{ або } 83,1 \%$$

Наведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що «Бахус» відстає по розглянутим параметрам ПП «Золотий Орфей» на 16,9% ( $79,6\% - 100\% = -16,9\%$ ).

Далі розраховано площу всього круга і прийнято цей показник за значення всього ринку послуг:

$$S_{\text{кола}} = 3,14 * 7^2 = 153,86 \text{ умовних квадратних одиниць.}$$

Знайдемо відношення площ ПП «Золотий Орфей» та ринку послуг:

$$S_{\text{н.т}} / S_{\text{кола}} = 147,5 / 153,86 = 0,95 \text{ або } 95\%.$$

Визначимо також відношення площ ПП «Бахус» та ринку послуг:

$$S_{\text{м}} / S_{\text{кола}} = 122,5 / 153,86 = 0,79 \text{ або } 79 \%$$

Отже, в результаті проведеного маркетингового дослідження конкурентоспроможності "Бахус" та "Золотий Орфей" можна зробити висновок, що "Бахус" має потенціал покращити всі показники свого продукту приблизно на 16,9%. Це можна досягти шляхом раціонального використання і оптимізації наявних можливостей, впровадження нових послуг, використання сучасних технологій і сприяння лояльності співробітників. Такий підхід дозволив би "Бахусу" зайняти провідні позиції серед конкурентів, що призвело б до відповідних прибутків для засновників, справедливого ставлення до персоналу і об'єктивної оцінки їхньої діяльності.

### 3.2. Розробка сайту для досліджуваного суб'єкта господарювання з метою оптимізації маркетингового управління конкурентоспроможністю

У ресторану «Бахус» є багато переваг у використанні цифрового меню, серед яких ми виділили наступні зручність для клієнтів, актуальність та легкість оновлення, зменшення помилок у замовленнях, збільшення продажів, збір аналітики, економія часу та грошей.

Цифрове меню, яке ми розробили на конструкторі Choicseqr (рис.3.2), є зручним для клієнтів, оскільки дозволяє клієнтам швидко і зручно переглядати страви та напої, читати описи, переглядати фотографії та вибирати свої улюблені страви. Крім того, вони можуть здійснювати замовлення без контакту зі стюардом або офіціантом, що особливо було актуально в умовах ГРВІ. Актуальність та легкість оновлення також є важливим, оскільки ресторан «Бахус» може легко змінювати своє меню в режимі реального часу, оновлюючи цифрове меню на веб-сайті або в спеціальному додатку, а також дозволяє відображати сезонні пропозиції, змінювати ціни та додавати нові страви без друку нових меню.

Цифрове меню дозволяє клієнтам «Бахусу» точно вибирати страви та замовляти їх, що допомагає уникнути помилок, які можуть виникнути при ручному замовленні, що сприяє задоволенню клієнтів і зменшує втрати ресторану через неправильні замовлення. Цифрове меню є також інтерактивним, дозволяє надавати рекомендації, акції та додаткові пропозиції, що стимулює клієнтів до додаткових замовлень і збільшує оборот ресторану. За допомогою цифрового меню ресторани можуть збирати дані про замовлення та вибір клієнтів. Ця інформація може бути корисною для аналізу популярності страв, розробки маркетингових стратегій та управління запасами. Використання цифрового меню зменшить витрати на друк паперових меню та витрати на оновлення їх при змінах, а також спростить роботу персоналу, звільнивши їх від потреби розповсюджувати та збирати меню на столах. Загалом, цифрове меню сприяє покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню продажів і зменшенню



адміністративних та операційних витрат ресторану, роблячи його більш конкурентоспроможним у сучасному гастрономічному ринку.

На сьогоднішній день існує безліч конструкторів для розробки сайту-меню для ресторанів, які можуть бути корисні для створення цифрового меню. Ось деякі з популярних інструментів, які можна використовувати.

Таблиця 3.3

Назви	Опис платформ	URL
Wix	Wix є популярною платформою для створення веб-сайтів, і вона має безліч шаблонів і додатків, які можна використовувати для розробки цифрового меню	<a href="https://uk.wix.com/">https://uk.wix.com/</a>
Squarespace	Зручна платформа для створення веб-сайтів, яка має великий вибір дизайнів та інструментів для створення ефективного меню для ресторанів	<a href="https://www.squarespace.com/">https://www.squarespace.com/</a>
WordPress	Є найпоширенішою платформою для створення веб-сайтів, можна використовувати різноманітні теми і плагіни для розробки цифрового меню	<a href="https://uk.wordpress.org/">https://uk.wordpress.org/</a>
MenuDrive	Це спеціалізована платформа для створення цифрового меню та онлайн-замовлень для ресторанів. Вона пропонує різні інструменти для налаштування меню та обробки замовлень	<a href="https://www.menudrive.com/">https://www.menudrive.com/</a>
Toast	Програмне забезпечення для ресторанів, яке включає функціональність створення цифрового меню та обробки замовлень онлайн	<a href="https://pos.toasttab.com/">https://pos.toasttab.com/</a>
OpenMenu	Інструмент для створення меню, який дозволяє створити цифрове меню та легко інтегрувати його на веб-сайт	<a href="https://openmenu.com/">https://openmenu.com/</a>
Shopify	Має розширені функції для електронної комерції	<a href="https://www.shopify.com">https://www.shopify.com</a>
Weebly	Платформа для створення веб-сайтів, яка пропонує широкий вибір шаблонів та інструментів для створення цифрового меню	<a href="https://www.weebly.com">https://www.weebly.com</a>
Choiceqr	Інструмент для створення меню, який дозволяє створити цифрове меню та легко інтегрувати його на свій веб-сайт	<a href="https://Choiceqr.com">Choiceqr.com.</a>

Кожен з цих інструментів має свої особливості, і вибір залежить від бюджету, потреб ресторану та рівня експертизи в розробці веб-сайтів. Важливо обрати той, який найкраще відповідає потребам і можливостям.

Нами обрано сервіс Choiceqr.com [67]. На рис.3.2 подано скріни розробленого цифрового меню для ресторану «Бахус».

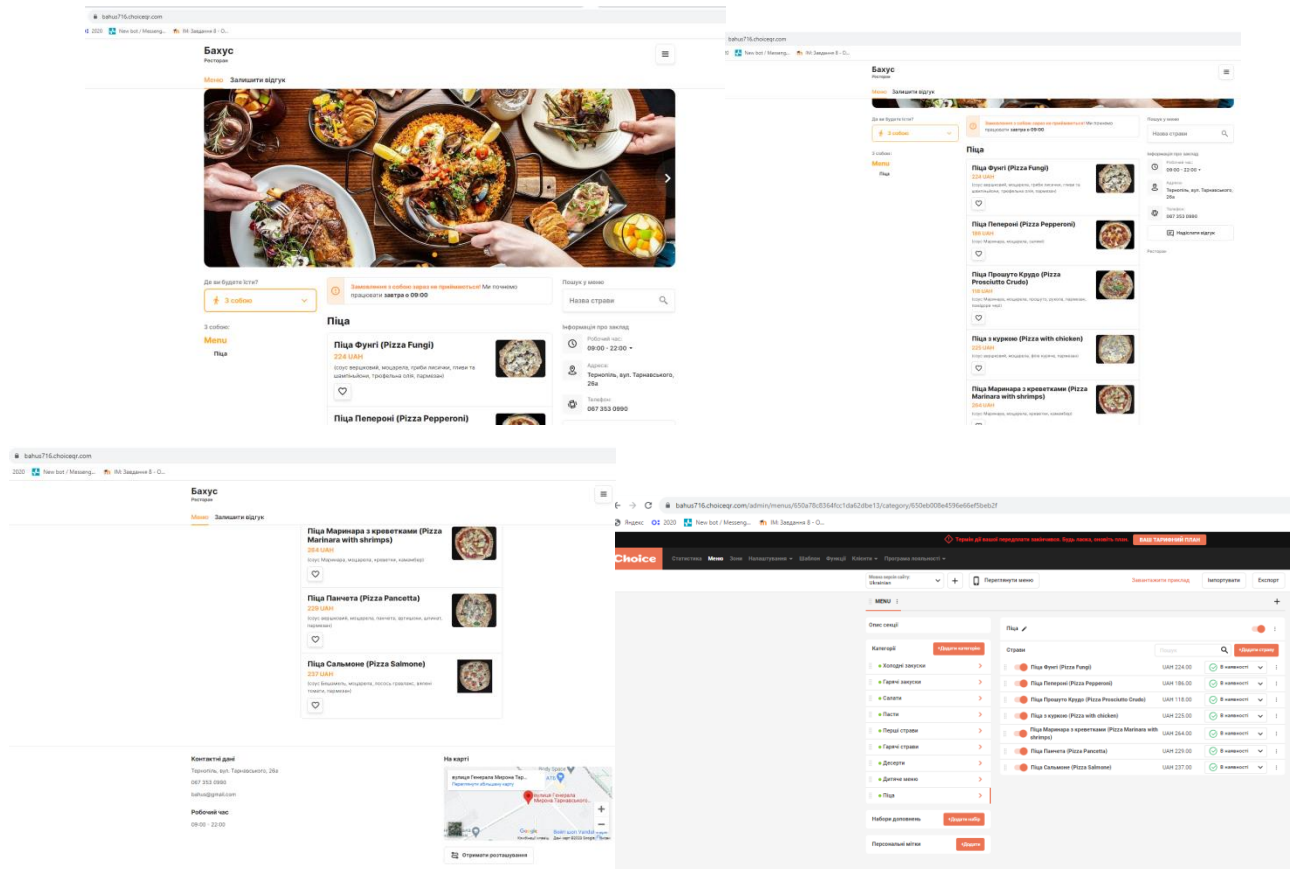


Рис. 3.2. Скріни цифрового меню для ресторану «Бахус» на сервісі choiceqr.com. Розроблено автором

Саме цифрове меню може бути більш цікавим і корисним для різних аудиторій клієнтів, наприклад, молодь і люди з вищим рівнем технологічної освіти часто більш схильні до використання цифрових рішень. Вони можуть віддаляти перевагу ресторанам, які пропонують цифрове меню через спеціальні додатки або QR-коди. Також міліналі (покоління, яке виростало в епоху цифрових технологій) звикли до замовлення товарів та послуг онлайн і цифрове меню може виглядати для них звично та зручно. Активні користувачі соціальних мереж, можуть цікавитися цифровим меню, оскільки вони можуть бажати фотографувати і ділитися своїми замовленнями та досвідом їжі в соціальних мережах. Цифрове меню може бути більш доступним для людей з обмеженими можливостями, таким як слабозорі або нездатність до читання роздрукованих

меню. Деякі цифрові меню також можуть включати аудіопідказки або інші функції для полегшення навігації. У зв'язку з пандемією COVID-19 багато людей стали обережніше ставитися до контакту з предметами та людьми в ресторанах, рідше бувати у громадських місцях. Цифрове меню дозволяє замовляти страви без необхідності торкатися паперових меню або спілкуватися з офіціантом. Також в місцях, де багато туристів, цифрове меню може бути особливо корисним, оскільки вони можуть використовувати свої смартфони для перегляду меню на мові, яку вони розуміють, та замовлення страв без мовних бар'єрів. Загалом, цифрове меню може бути привабливим для широкого спектру клієнтів, але варто враховувати потреби та звички конкретної аудиторії та робити акцент на тих перевагах, які це меню може принести саме їм.

Для оцінки ефективності впровадження цифрового меню в невеликому ресторані в обласному центрі України варто враховувати різні показники, що допоможуть зрозуміти, чи принесло це нововведення позитивний вплив на бізнес.

Таблиця 3.4

КРІ маркетингової діяльності ресторану «Бахус» до та після запропонованих змін (прогноз 2023, у міс.). Складено автором

КРІ	Суть КРІ	До (2022 р.)	Після (прогноз 2023)
Збільшення обороту і прибутку	Один із основних показників ефективності - це зміна обороту і прибутку ресторану. Порівняйте обсяги продажів та прибуток до і після впровадження цифрового меню	100 000	133000
Середній чек	Визначте, чи змінився середній чек клієнта після впровадження цифрового меню. Чи зростає середній чек завдяки додатковим замовленням або дорожчим позиціям в меню?	150	250

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Збільшення кількості замовлень	Виміряйте, чи збільшилася кількість замовлень, які роблять клієнти після введення цифрового меню	500	700
Відгуки клієнтів	Слідкуйте за відгуками клієнтів щодо цифрового меню. Чи задоволені вони нововведенням? Чи є скарги або пропозиції щодо його поліпшення?	20	35
Час обслуговування	Відстежуйте, чи сприяє цифрове меню зменшенню часу обробки замовлень і часу очікування для клієнтів	45 хв	28 хв
Кількість відвідувачів	Порівнюйте кількість клієнтів, які відвідують ресторан до і після введення цифрового меню	1100	1500

Важливо слідкувати за цими показниками на протязі тривалого періоду, оскільки ефективність цифрового меню може змінюватися з часом. Регулярна аналітика та моніторинг допоможуть зрозуміти, як це нововведення впливає на бізнес та як його можна поліпшити для досягнення бажаних результатів.

Оцінку ефективності заходів здійснено шляхом порівняння показників діяльності працівників із збуту при існуючій політиці управління маркетингом суб'єкта господарювання та після впровадження заходів по її вдосконаленню за рахунок залучення менеджера зі збуту до процесу реалізації продукції.

В якості критеріїв оцінки ефективності вдосконаленої маркетингової політики обрано наступні:

- прогноз зростання/зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком;

- вартість/кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта;
- оборот з розрахунку на одного продавця;
- співвідношення “витати на збут/обсяг продажу”.

Отже, перед нами стоїть завдання збільшити обсяги продажу послуг протягом періоду з 2023 по 2025 рік на 100%, збільшуючи щорічний обсяг продажу на 33% порівняно з 2022 роком.

З використанням вторинної маркетингової інформації, а саме звіту про фінансові результати суб'єкта господарювання та структури виробництва продукції за асортиментними групами, ми встановили, що у 2022 році обсяг наданих послуг становив 2648,9 тис. грн.

Прогнозований дохід (виручка) від реалізації послуг буде наступним:

У 2023 році дохід (виручка) = 2648,9 тис. грн. \* 1,33 = 3 523,037 тис. грн.

У 2024 році дохід (виручка) = 2648,9 тис. грн. \* 1,5 = 3 973,35 тис. грн.

У 2025 році дохід (виручка) = 2648,9 тис. грн. \* 1,66 = 4 397,174 тис. грн.

Проте при оцінці ефективності заходів важливо врахувати, що зі збільшенням витрат на збут продукції також зростуть середні витрати (собівартість). З іншого боку, збільшення доходу (виручки) від реалізації послуг буде обумовлене збільшенням цін і привертанням нових клієнтів, тобто "нових точок реалізації". Прогнозують, що такий приріст буде становити приблизно 5% щорічно і розповсюджуватиметься на всі асортиментні групи.

Таким чином, дохід (виручка) від реалізації всієї продукції за рахунок привертання нових клієнтів буде наступним:

-  $HV^1(2023р.) = 2648,9 \text{ тис.грн.} * 1,05 = 2\,781,34 \text{ тис.грн.}; \Delta_1 = 132,44 \text{ тис.грн.};$

-  $HV^2(2024р.) = 2648,9 \text{ тис.грн.} * 1,1 = 2\,913,79 \text{ тис.грн.}; \Delta_2 = 264,88 \text{ тис.грн.};$

-  $HV^3(2025р.) = 2648,9 \text{ тис.грн.} * 1,15 = 3\,046,235 \text{ тис.грн.}; \Delta_3 = 397,34 \text{ тис.грн.}$

Для оцінки прибутковості від запроваджених заходів, був розрахований коефіцієнт чистого прибутку (Кчп), який визначає рентабельність реалізації та показує чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції. Коефіцієнт чистого прибутку від впровадження заходів щодо поліпшення маркетингового управління

суб'єкта господарювання на рік 2023 року дорівнює -0,002. Для 2024 року цей коефіцієнт становить 0,1443, а для 2025 року - 0,24. Аналіз показує, що після запровадження заходів щодо поліпшення маркетингового управління суб'єкт господарювання очікує збиток в 2023 році, прибуток у 2024 році та прибуток у 2025 році. На основі прогнозних значень чистого прибутку залишаючи тенденцію росту, можна визначити, що середньорічний темп збільшення обсягу реалізації становить 3% щорічно.

Розрахунок точки беззбитковості ресторану «Бахус» за 2022 р. подано нижче.

Таблиця 3.5

Поточні дані для визначення ТБЗ, тис. грн. (2022 рік), розроблено автором

Стаття витрат	Повні витрати	Змінні витрати	Постійні витрати
Витрати на закупівлю сировини	801,5	801,5	
Витрати на транспорт та митне оформлення	776,4	776,4	
Витрати на електроенергію	50,1	50,1	
Витрати на закупівлі тари (біг-бегів)	12,5	12,5	
Заробітна плата	516,5	400,9	115,6
Амортизація	213,8		213,8
Оренда	712,3		712,3
% по кредитах	127,8		127,8
Утримання приміщення	34,6	9,2	25,4
Всього витрат	3245,5	2050,6	1194,9
Дохід (виручка) від реалізації	2648,9		

Точка беззбитковості розраховується як обсяг виробництва або продажу, при якому виручка дорівнює сумі всіх витрат. У даному випадку, виручка від реалізації становить 2648,9 одиниць. Змінні витрати включають витрати на

закупівлю сировини, транспорт та митне оформлення, електроенергію, витрати на закупівлю тари і заробітну плату, крім постійної частини заробітної плати. Змінні витрати складають 2050,6 одиниць.

Нами розраховано точку беззбитковості:

Точка беззбитковості = Постійні витрати / (1 - (Змінні витрати / Виручка))

Точка беззбитковості = 1194,9 / (1 - 0,774) = 1194,9 / 0,226 = 5285,4

Точка беззбитковості становить приблизно 5285,4 одиниць послуг. Це означає, що ресторану «Бахус» потрібно продати близько 5285,4 одиниць послуг, щоб покрити всі витрати і почати отримувати прибуток. Результати економічного аналізу свідчать, що відповідно до плану обслуговування, ресторан "Бахус" очікує збитки в 2023 році, прибуток у 2024 році та прибуток у 2025 році.

### **Висновки до розділу 3**

В розділі обґрунтовано концепцію покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю досліджуваного закладу громадського харчування на основі масштабування його діяльності в Інтернеті, а саме створення сайту з цифровим меню. Точка беззбитковості становить приблизно 5285,4 одиниць послуг. Це означає, що ресторану «Бахус» потрібно продати близько 5285,4 одиниць послуг, щоб покрити всі витрати і почати отримувати прибуток. Результати економічного аналізу свідчать, що відповідно до плану обслуговування, "Бахус" очікує збитки в 2023 р., прибуток у 2024 і 2025 р.

Введення цифрового меню позитивно вплине на ресторан у наступних аспектах:

1. Покращення обслуговування клієнтів. Цифрове меню може допомогти покращити обслуговування, забезпечуючи клієнтів актуальною та легкою досяжною інформацією про меню. Швидке і точне замовлення також може підвищити задоволеність клієнтів;

2. Збільшення продажів. Цифрове меню може бути більш інтерактивним, дозволяючи додавати рекомендації, акції та додаткові пропозиції. Це може стимулювати клієнтів до додаткових замовлень і збільшити середній чек;

3. Збір аналітики. За допомогою цифрового меню ви можете збирати дані про замовлення та вибір клієнтів. Ця інформація може бути корисною для аналізу популярності страв і розробки маркетингових стратегій.

4. Зменшення витрат. Використання цифрового меню може зменшити витрати на друк паперових меню і витрати на оновлення їх при змінах.



## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній випускній роботі розкрито актуальну тему: «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства». Це дозволить необхідним чином організувати роботу зі клієнтами, посилити конкурентоспроможність закладу громадського харчування на ринку м.Тернопіль. Основні результати дослідження є наступними.

Перехід економіки України на нові принципи господарювання відповідно до вимог ринку зумовлює необхідність постановки та вирішення нових завдань, які не вирішувалися на рівні підприємств у період командно-адміністративної економіки. Зокрема, у сучасному бізнес-середовищі основою ринкового успіху компанії є її конкурентна раціональність – здатність мислити й діяти швидко, точно й етично. Аналіз наукових праць привів до висновку, що вирішальним фактором конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є успішне впровадження цінової дискримінації при реалізації продукції.

Щоб вітчизняні суб'єкта господарювання отримали вихід на міжнародні товарні ринки, вони повинні пропонувати споживачам високоякісну продукцію, постійно впроваджувати інновації та знижувати ціни шляхом впровадження інноваційних технологій і наукових розробок – таким чином підвищуючи свою конкурентоспроможність. На конкурентоспроможність компанії істотно впливають обсяг і якість її нематеріальних ресурсів, можливості її керівників і персоналу в управлінні цими ресурсами, а також здатність менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси.

Відповідно до концепції конкурентної стратегії Майкла Портера, увагу слід приділяти не лише задоволенню потреб споживачів, а й ринковим силам, таким як внутрішня галузева конкуренція, загрози від товарів-замінників, влада покупців, загрози нових учасників і влада постачальників. Наш аналіз виявив значну кількість методів оцінки конкурентної позиції компанії на ринку, включаючи модель Boston Consulting Group, модель Майкла Портера, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод LOTS, метод PIMS, SWOT-аналіз, експертна оцінка,

модель Хофера/Шенделя, фінансово-економічні методи, стратегічне картування груп та ін. Конкурентоспроможність підприємств відіграє важливу роль в економічному розвитку країни. Розвинуте конкурентне середовище вигідне всім: споживачі отримують доступні та якісні продукти, компанії отримують додатковий прибуток і зберігають присутність на ринку в майбутньому. Проте, творчо переймаючи зарубіжний досвід, багато українських закладів громадського харчування не тільки уникають банкрутства, а й стають конкурентоспроможними на ринку.

Для визначення сегментів ринку ресторанних послуг було проведено опитування жителів міста Тернопіль. На основі отриманих результатів було проведено сегментацію споживачів ресторанних послуг, враховуючи їхню поведінку, демографічні характеристики та соціально-економічний статус. Основні критерії сегментації включали рівень доходу, мотиви відвідування та вік споживачів. За рівнем доходу найбільш вагомим є сегмент споживачів середнього цінового сегмента, у яких середні витрати становлять від 100 до 300 гривень. Досліджено, що мотиви відвідування ресторанів змінюються в залежності від віку та рівня доходу. Це призводить до необхідності використання двофакторного підходу при сегментації, і в результаті було визначено такі сегменти споживачів ресторанних послуг: "Товариські", "Службовці", "Шанувальники традицій", "Романтики", "Сімейні" і "Ділові". Підприємствам ресторанного господарства важливо враховувати ці сегменти ринку при плануванні своєї маркетингової діяльності, обираючи ефективні інструменти впливу на споживачів у відповідності до їхніх характеристик. Найбільш привабливими є сегменти споживачів віком до 35 років, які відвідують ресторани з метою зустрічі з друзями та обіду. Оскільки зустріч із друзями переважно відбувається вечорами після роботи або навчання, а обіди приходяться на робочий день, стратегія спрямована на збереження стабільного рівня відвідуваності впродовж робочого дня. Для прийняття маркетингових рішень та вибору засобів та інструментів впливу на ці сегменти ринку, їх варто виділити та провести більш детальний аналіз. Всі визначені сегменти є привабливими для різних типів ресторанів. Тому важливо

вибрати конкретний цільовий сегмент та розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на використання найбільш ефективних маркетингових інструментів для цих сегментів.

Нами розроблено цифрове меню для ресторану «Бахус» на сервісі [choiceqr.com](http://choiceqr.com). Запровадження цифрового меню позитивно вплине на ресторан у наступних аспектах. Цифрове меню може допомогти покращити обслуговування, забезпечуючи клієнтів актуальною та легкою досяжною інформацією про меню. Швидке і точне замовлення також може підвищити задоволеність клієнтів. Цифрове меню може бути більш інтерактивним, дозволяючи додавати рекомендації, акції та додаткові пропозиції. Це може стимулювати клієнтів до додаткових замовлень і збільшити середній чек. За допомогою цифрового меню ви можете збирати дані про замовлення та вибір клієнтів. Ця інформація може бути корисною для аналізу популярності страв і розробки маркетингових стратегій. Використання цифрового меню може зменшити витрати на друк паперових меню і витрати на оновлення їх при змінах.

Прогнозувати конкретні показники ефективності невеликого ресторану з впровадженням цифрового меню можливо, але варто зазначити, що вплив цього заходу може залежати від багатьох факторів, включаючи рівень популярності ресторану, якість обслуговування, конкуренцію на ринку, рівень рекламної активності, а також якість самого цифрового меню. Також важливо врахувати контекст та обставини національного або регіонального рівня, які можуть вплинути на галузь ресторанного бізнесу. Таким чином, дохід (виручка) від реалізації всієї продукції за рахунок привертання нових клієнтів буде наступним:  $NB_1(2023p.)=2\,781,34$  тис.грн.;  $NB_2(2024p.) = 2\,913,79$  тис.грн.;  $NB_3(2025p.) = 3\,046,235$  тис.грн.

Для оцінки прибутковості від запроваджених заходів, був розрахований коефіцієнт чистого прибутку (Кчп), який визначає рентабельність реалізації та показує чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції. Коефіцієнт чистого прибутку від впровадження заходів щодо поліпшення маркетингового управління суб'єкта господарювання на рік 2023 року дорівнює -0,002. Для 2024 року цей

коефіцієнт становить 0,1443, а для 2025 року - 0,24. Аналіз показує, що після запровадження заходів щодо поліпшення маркетингового управління суб'єкт господарювання очікує збиток в 2023 році, прибуток у 2024 році та прибуток у 2025 році. На основі прогнозних значень чистого прибутку залишаючи тенденцію росту, можна визначити, що середньорічний темп збільшення обсягу реалізації становить 3% щорічно.

Точка беззбитковості становить приблизно 5285,4 одиниць послуг. Це означає, що ресторану «Бахус» потрібно продати близько 5285,4 одиниць послуг, щоб покрити всі витрати і почати отримувати прибуток. Результати економічного аналізу свідчать, що відповідно до плану обслуговування, ресторан "Бахус" очікує збитки в 2023 році, прибуток у 2024 році та прибуток у 2025 році.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т. Феномен міжнародної конкуренції в сучасній економіці. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2(27). с.34-40
2. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
3. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2\(280\).pdf#page=130](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2(280).pdf#page=130) (дата звернення: 1.09.2023)
4. Борисова Т.М. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах. Рукопис. *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)*. Національний університет „Львівська політехніка”, Львів, 2007. 332 с.
5. Борисова Т.М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1. № 2. С. 53-75.
6. Борисова Т.М. Методика оцінювання ефективності організування маркетингового забезпечення системи антиризикових заходів підприємства. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління: Зб. наук. праць*. Львів, 2007. № 579. С. 352 – 357.
7. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
8. Борисова Т.М. Обґрунтування доцільності маркетингових витрат за критерієм рівня ризику. *Галицький економічний вісник*. 2007. № 1. С. 78 – 84.

9. Борисова Т.М. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів: Монографія. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 214 с.
10. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.
11. Борисова Т.М., Дудар В.Т., Галько Л.Р., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131.
12. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159
13. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. № 1. С. 76-85 URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB\\_2023v80n1\\_Borysova\\_T-Marketing\\_research\\_of\\_female\\_76-85.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf). (дата звернення: 1.10.2023)
14. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 100-103.
15. Борисова Т.М., Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2022. Том 68. № 1. С. 159–165. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/GEB\\_2021v68n1\\_Borysova\\_T-Global\\_competition\\_the\\_159-165.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/GEB_2021v68n1_Borysova_T-Global_competition_the_159-165.pdf). (дата звернення: 16.09.2023)
16. Борисова, Т. М. Економічні та соціальні передумови маркетинга вітчизняної некомерційної сфери. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 213–222.

17. Борисова, Т. Структурні складові некомерційного маркетингу як специфічного виду діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т.2 (198), №2. С.11–14.
18. Борисова, Т.М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*, [S.l.], 2017. В. 1, №2, С. 54-76.
19. Борисова, Тетяна Михайлівна. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Національний ун-т "Львівська політехніка". Л., 2007. 332 с.
20. Борисова, Тетяна Михайлівна. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теорія, методологія, практика [Текст] : дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 567 с.
21. Борисяк О. В., Іванечко Н. Р. Формування цифрового комунікативного середовища з надання енергетичних послуг на засадах кліматично нейтрального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 44-50.
22. Воронюк А., Полицук А. Актуальний Інтернет-маркетинг. К.: Агенство «Іріо». 2018. 160 с.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Навчальний посібник К.: Лібра, 2008. 717 с.
24. Дайновський Ю. А. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2018\\_22\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_22_13) (дата звернення: 1.08.2023)
25. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 01.07.2023)
26. Дибчук Л. В. Система бренд-маркетингових комунікацій у просуванні брендів торговельних підприємств. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 100-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2018_1_19) (дата звернення: 1.08.2023)

27. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Вісник THEU*. 2019. Випуск 1. С. 131-140.

28. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 16.09.2023)

29. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник THEU*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.

30. Журило В. В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11(2). С. 29-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2020\\_11\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_11(2)__6) (дата звернення: 1.08.2023)

31. Зима О. Г. Роль і значення психології реклами в практиці побудови сучасних маркетингових комунікацій. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2018_1_13) (дата звернення: 1.08.2023)

32. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>. (дата звернення: 20.09.2023)

33. Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 55-65.

34. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2018. № 2 (87). С. 101-107. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1465>. (дата звернення: 20.09.2023)



35. Іванечко, Н., Процишин, Ю., Никитишин, Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*. 2020, 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>. (дата звернення: 20.09.2023)
36. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. ХНЕУ. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
37. Конкурентная разведка для бизнеса; науч. ред. Когут Ю. И. Київ : Консалтинг. компания "СІДКОН", 2019. 52 с.
38. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. 2-е европ. изд. М. ; СПб. ; К. : Изд. дом "Вильямс", 2002. 944 с.
39. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 67-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_1_12) (дата звернення: 1.08.2023)
40. Лементовська В. А. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59-63.
41. Маркетингові тренди та тенденції 2022 року, актуальні у 2023 в Україні. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/12/09/56243706/> (дата звернення: 20.09.2023)
42. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384> (дата звернення: 16.09.2023)
43. Міронова Ю.В. Науково–теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 207– 214.
44. Молчанова, Ю.В. Маркетингові комунікації [Текст]: [навч. посіб.]. Одеса : ОДАБА, 2019. 199 с.

45. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

46. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.

47. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.

48. Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.

49. Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.

50. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Орлова В. М., Рижкова Г. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія [Текст] : монографія; Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Д. : [Вид-во ДУЕП], 2011. 350 с.

51. Процишин Ю. Т., Борисова Т.М. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, №2. С. 130-135.

52. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20> (дата звернення: 16.09.2023)

53. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32> (дата звернення: 16.09.2023)

54. Процишин Ю.Т., Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.

55. Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 20.09.2023)

56. Разінькова М. Ю. Соціальні мережі як засіб системи маркетингових комунікацій сучасних. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2018. № 7. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_7_11) (дата звернення: 1.08.2023)

57. Сенишин, О.С. Маркетинг [Текст] : навч. посіб.; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : Простір-М : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 346 с.

58. Стратегія економіки воєнного часу. Доповідь. 2022. <https://uifuture.org/publications/strategiya-ekonomiky-voennogo-chasu/> (дата звернення: 1.08.2023)

59. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Львів, 2005. 22 с.

60. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 16.10.2023)

61. Хрупович С.Є., Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114>. (дата звернення: 16.09.2023)

62. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і*

управління, 2017. №4 (76). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>. (дата звернення: 16.10.2023)

63. Borysova T. Analysis of marketing communication actions in human trafficking prevention. *Актуальні проблеми економіки*, №5, 2014. С.299-308.

64. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung*. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 2. Teil 5. 2020. pp. 123-129.

65. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Zielinska, A. & Barczak, M. (2019). Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 98-109. URL: [http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08/http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/08\\_%D0%90266-2019\\_Borysova%20et%20al.pdf](http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08/http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/08_%D0%90266-2019_Borysova%20et%20al.pdf) (дата звернення: 1.09.2023)

66. Сайт ресторану «Бахус». URL: [choiceqr.com](http://choiceqr.com) (дата звернення: 1.09.2023)

67. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskyi G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). 507-513 P. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527> (дата звернення: 20.09.2023)