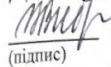


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

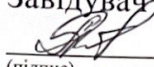

(підпис)

Віра ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я та прізвище)

«22» 06 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я та прізвище)

«22» червня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення маркетингової політики закладів готельно-ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 3 курсу, групи ГС-4-13ск

Назарчук Анна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник

Юрій ТКАЧУК

(ім'я та прізвище)


(підпис)

Рецензент

Людмила МАМЧЕНКО

(ім'я та прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ - 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанної справи

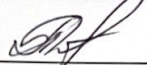
Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС


"15" травня

Лариса ШАРАН
2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Назарчук Анни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової політики закладів готельно-ресторанного господарства»

керівник роботи Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "15" травня 2023 року № 271-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 15 червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи маркетингова політика закладів готельно-ресторанного господарства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 «Ресторанний бізнес в Україні: стан, виклики, перспективи»; Розділ 2 «Характеристика закладу ресторанного господарства ТОВ «Львівська майстерня шоколаду»»; Розділ 3 «Напрями вдосконалення здійснення маркетингової діяльності ТОВ «Львівська майстерня шоколаду»»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткачук Ю.М., доцент	15.05.23 р.	26.05.23 р.
Розділ 2	Ткачук Ю.М., доцент	27.05.23 р.	04.06.23 р.
Розділ 3	Ткачук Ю.М., доцент	05.06.23 р.	11.06.23 р.



7. Дата видачі завдання 15 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 «Ресторанний бізнес в Україні: стан, виклики, перспективи»	15.05- 26.05.2023	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 «Характеристика закладу ресторанного господарства ТОВ «Львівська майстерня шоколаду»»	27.05- 04.06.2023	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 «Напрями вдосконалення здійснення маркетингової діяльності ТОВ «Львівська майстерня шоколаду»»	05.06- 11.06.2023	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	12.06- 13.06.2023	Виконано
5	Дооформлення кваліфікаційної роботи	14.06- 15.06.2023	Виконано
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2023	Виконано

Здобувач

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Анна НАЗАРЧУК
(ім'я, прізвище)

Юрій ТКАЧУК
(ім'я, прізвище)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Назарчук Анни Олегівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

денна скорочена форма навчання, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна
справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Удосконалення маркетингової політики закладів готельно-ресторанного господарства»

Керівник роботи: к.т.н, доц. Ткачук Ю.М.

Дата захисту “.....” червня 2023 р.

Робота захищена з оцінкою _____

Анотація

Робота присвячена розробці теоретичної бази та практичних пропозицій по вдосконаленню маркетингової політики закладу ресторанного господарства «Львівська майстерня шоколаду». Визначено сутність та основні види закладів ресторанного господарства. Проаналізовано динаміку розвитку ресторанного бізнесу протягом 2018-2022 років. Здійснено аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства України. Дано загальні відомості про підприємство «Львівська майстерня шоколаду». Описано організаційно-технологічні аспекти виробничої діяльності закладу ресторанного господарства. Здійснено оцінку системи маркетингу та просування на підприємстві. Для подолання виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, які включають вдосконалення структури

відділу маркетингу, розробку цілісної стратегії маркетингу та розробку рекламної кампанії.

Кваліфікаційна робота викладена на 57 сторінці комп'ютерного тексту та містить 20 таблиць та 12 рисунків.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова політика, заклад ресторанного господарства, рекламна кампанія, «Львівська майстерня шоколаду».

Abstract

The work is devoted to the development of a theoretical base and practical proposals for improving the marketing policy of the restaurant establishment «Lviv Handmade Factory». The essence and main types of restaurant establishments are defined. The dynamics of restaurant business development during 2018-2022 were

analyzed. The analysis of problems and challenges for the restaurant industry of Ukraine was carried out. General information about the enterprise «Lviv Handmade Factory» is given. The organizational and technological aspects of the production activity of the restaurant industry are described. An evaluation of the marketing and promotion system at the enterprise was carried out. To overcome the identified problems, a set of measures is proposed, which include improving the structure of the marketing department, developing a comprehensive marketing strategy, and developing an advertising campaign.

The qualification work is presented on 57 pages of computer text and contains 20 tables, 12 figures.

Keywords: marketing, marketing policy, restaurant establishment, advertising campaign, «Lviv Handmade Factory».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	6
1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства	6
1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2018-2022 років	12
1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства України	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»	22
2.1 Загальні відомості про підприємство.....	22
2.2 Організаційно-технологічні аспекти виробничої діяльності закладу ресторанного господарства	30
2.3 Оцінка системи маркетингу та просування на підприємстві	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ».....	38
3.1 Загальні напрями вдосконалення роботи підприємства	38
3.2 Розробка маркетингового плану та рекламної кампанії для підприємства	43
3.3 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	Помилка!
Закладку не визначено.	

ВСТУП

Ресторанне господарство є однією з найважливіших сфер господарсько-економічної діяльності людини. Ця галузь, з одного боку, забезпечує населення збалансованим харчуванням, з іншого – є однією із форм організації дозвілля громадян. В даний час на діяльність підприємств цієї галузі справляють значний негативний вплив такі проблеми, як зниження споживчої активності через падіння реальних доходів населення, епідемія коронавірусу, що призвела до зростання цін та зниження рентабельності багатьох закладів, а також повномасштабна війна. Все це призводить до того, що підприємствам сфери HoReCa потрібно адаптуватись до нових умов господарювання та боротись за кожного клієнта, що суттєво підвищує значимість маркетингової діяльності підприємств. Відповідно, **актуальність теми дослідження** визначається необхідністю наукового обґрунтування методів та інструментів, спрямованих на вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору.

Предметом дослідження є вдосконалення маркетингової політики закладу ресторанного господарства «Львівська майстерня шоколаду».

Метою роботи є розробка теоретичної бази та практичних пропозицій по вдосконаленню маркетингової політики закладу ресторанного господарства «Львівська майстерня шоколаду».

Відповідно до мети сформовані наступні **завдання**:

- Визначити сутність та основні види закладів ресторанного господарства;
- Проаналізувати динаміку розвитку ресторанного бізнесу протягом 2018-2022 років;
- Здійснити аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства України;

- Дати загальні відомості про підприємство «Львівська майстерня шоколаду»;
- Описати організаційно-технологічні аспекти виробничої діяльності закладу ресторанного господарства;
- Здійснити оцінку системи маркетингу та просування на підприємстві;
- Описати загальні напрями вдосконалення роботи підприємства;
- Провести розробку маркетингового плану та рекламної кампанії для підприємства;
- Дати оцінку ефекту від впровадження запропонованих заходів.

В роботі було використано наступні **методи** дослідження: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних).

Кваліфікаційна робота розміщена на 57 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел з 30 найменувань. В роботі використано 12 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства

Ресторанне господарство — галузь господарства, що виробляє та реалізує готові харчові продукти та напівфабрикати. До таких підприємств належать: ресторани, кафе, бари, піцерії, кав'ярні, кулінарні та кондитерські цехи, пельмені, млинцеві та всі види закладів швидкого харчування. Усі заклади харчування поділяються на державні та приватні. Вищезгадані установи є типовими установами приватного сектору. До державного сектору належать заклади харчування для дітей, школярів, військовослужбовців, людей похилого віку, стаціонарів та інших подібних закладів [1, с. 221].

Сьогодні для позначення подібних закладів найчастіше вживаються терміни «ресторан», «ресторанний бізнес», «ресторанне господарство», які використовуються в більшості країн світу для позначення галузі, яку за радянських часів називали «громадським харчуванням». Але в цьому випадку підприємства надають послуги харчування населенню у вигляді кулінарної продукції, реалізуючи та організовуючи харчування для різних груп населення [2].

Виходячи зі змісту Змін №1 ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення» [3] можна говорити про те, що поняття «громадське харчування» та «ресторанне господарство» є ідентичними. Точку зору щодо того, що підприємства ресторанного господарства функціонують без мети отримання прибутку, більшість науковців, які займались вивченням даного питання, наприклад, О. Столяренко, вважають недоцільною [4, с. 147].

Усі заклади ресторанного господарства залежно від торгово-виробничої діяльності використовують асортимент продукції у формі обслуговування споживачів, поділяються на такі основні види: заготівельні, доготівельні та ті, що мають повний цикл виробництва [5].

До заготівельних закладів належать підприємства, які переробляють сировину та виробляють з неї різноманітні напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби для постачання готової продукції [6, с. 10]. Ці підприємства мають просторі складські приміщення, холодильні та морозильні камери, рефрижераторні спеціального призначення, високопродуктивне технічне обладнання. Це виробничі приміщення необхідні для безперервного виробництва, зберігання, транспортування та реалізації напівфабрикатів та готової продукції, що гарантує високу продуктивність та якість продукції. До таких підприємств відносяться різні кулінарні, кондитерські, борошняні цехи, а також спеціалізовані цехи.

До доготівельних закладів відносяться підприємства, в яких більшість страв та кулінарних виробів виробляють із напівфабрикатів, що отримуються із заготівельних підприємств, та організують обслуговування споживачів. До них відносяться закуочні, кафе, бари, окремі ресторани [6, с. 10].

До закладів, що мають завершений виробничий цикл, належать підприємства з умовами для переробки сировини, виробництва напівфабрикатів, обідів, виробництва кондитерської продукції. Сюди входять підприємства, які мають як виробничі приміщення, так і обслуговуючі торгові зали (банкетні та обідні зали). Це великі ресторани, кафе, піцерії тощо. Відмінною рисою галузі ресторанного господарства є виробництво і реалізація продуктів та організація їх споживання в залах, поєднання культурних розваг із споживчими. Це значно ускладнює роботу закладів ресторанного господарства та підвищує службові обов'язки керівництва та всього персоналу.

Типи підприємств ресторанного господарства розрізняють відповідно до ключових характеристиками обслуговування, асортименту проданої кулінарної продукції та спектру послуг, що надаються споживачам. Відповідно до класифікації підприємств ресторанного господарства всі вони поділяються на такі типи за формою обслуговування, інтер'єром банкетного та обіднього залу, місцем розташування, комфортом, видом та асортиментом продукції: ресторан, бар, кафе, закуочна, їдальня (рис. 1.1) [7, с. 151].



Рис. 1.1 - Основні типи закладів ресторанного господарства [7, с. 152]

Крім того, при визначенні типу закладу ресторанного господарства враховуються також такі показники:

- обсяг реалізованого готового продукту, його різновид і складність його приготування;
- виробничо-технічне оснащення, архітектура, дизайн і планування інтер'єру, об'єкти;
- якість обслуговування;
- рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- спосіб і форма обслуговування;
- надання відповідних побутових послуг;
- колектив людей, що обслуговуються;
- місцезнаходження закладу.

Зважаючи на тематику дослідження, дослідимо детальніше поняття кав'ярні як спеціалізованого закладу ресторанного господарства. Згідно визначенням ДСТУ кав'ярня – це різновид кафе з різноманітним асортиментом кави [8].

Останні роки в Україні характеризуються постійним розвитком ринку кав'ярень. На українському ринку працює близько 4 тисяч закладів, які пропонують послуги кав'ярень. З одного боку, цей розвиток може мати перспективи для української економіки загалом, особливо в умовах кризи, що впливає на економіку

України в даний час. З іншого боку, такий розвиток ринку кав'ярень призводить до значного збільшення конкуренції на ньому. Крім того, в цій сфері існують різні можливості та ризики. Розуміння таких показників, як обізнаність споживача, розуміння стану і основних тенденцій на цьому ринку, допомагає кав'ярням виживати та розвиватися в цьому бізнесі.

Кава є одним з найстійкіших товарів на ринку повсякденного попиту, який характеризується високим рівнем лояльності до бренду. Любителі цього продукту рідко змінюють свою улюблену марку на менш дорогу альтернативу, роблять це лише в особливих випадках. Навіть під час кризових періодів кількість споживачів, що переходять на більш доступну каву, залишається незначною. Кожен рік на кавовому ринку з'являється новий капітал, обсяг якого сягає 200-300 мільйонів доларів [9].

Український ринок кав'ярень характеризується наявністю двох основних популярних форматів, які визначають дослідники:

1. Традиційна кав'ярня, де основний асортимент складається з кави, чаю і десертів. В таких закладах часто використовується самообслуговування, де споживачі самостійно замовляють і обслуговують себе після отримання замовлення. Цей формат вважається найзручнішим для клієнтів.
2. Формат, де наріжними продуктами є кава, чай, а також салати, інші страви і алкогольні напої. У таких закладах обслуговування надається за вищими цінами. Цей формат є популярним серед споживачів і приносить закладу значний прибуток [10].

Кав'ярні в основному розростаються у великих містах, і традиційний формат кав'ярень переважає на заході України. На сході країни споживачі віддають перевагу чайній традиції, тому розвиток кав'ярень в цьому регіоні менш інтенсивний. Більш того, успіх у цьому бізнесі значно залежить від місця розташування. Успішні кав'ярні частіше знаходяться в центральних районах міст, на оживлених вулицях, в торгових центрах або недалеко від станцій метро.

За сучасних умов варто дещо розширити наявну класифікацію кав'ярень та диференціювати ознаки, за якими можна поділяти зазначені заклади на види (рис. 1.2).

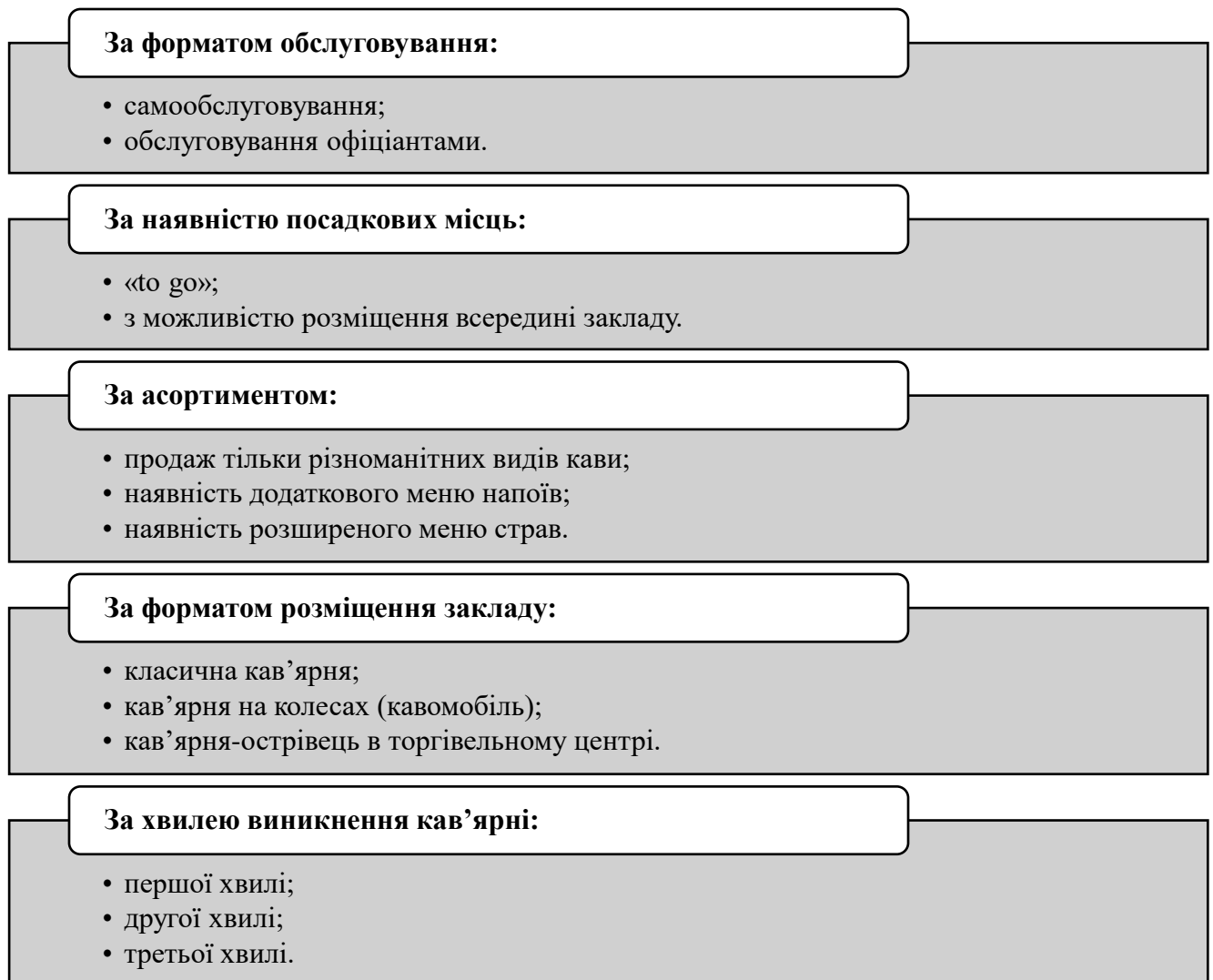


Рис. 1.2 - Види кав'ярень [11]

Отже, сьогодні кав'ярня виступає як заклад ресторанного господарства, що пропонує широкий вибір високоякісних кавових напоїв, зокрема традиційних та альтернативних методів приготування. Ключовою характеристикою є повна інформованість бариста про походження, якість та свіжість обсмаження кавових зерен, а також нюанси смаку кожного напою.

Для успіху та розвитку кав'ярень необхідно оперативно реагувати на ринкові зміни та адаптувати свою діяльність. Це включає модифікацію асортименту продукції та послуг, зміни в форматі обслуговування, адаптацію

мережі збуту, організаційної структури тощо. Крім того, у підприємств повинна бути довгострокова стратегія для подальшого розвитку, не зосереджуючись лише на поточних проблемах і конкурентній ситуації на ринку [12].

Українські кав'ярні стали одним із найбільш динамічних сегментів у ресторанній галузі та важливою частиною гостинності в країні. Зараз шириться кавова культура та зростає обізнаність споживачів у цій сфері, що робить кавовий бізнес перспективним для українських підприємців. Сучасна кав'ярня не просто місце, де подають каву, але й особливий заклад, де цей напій готується на високому рівні з індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Основним форматом існування кав'ярень на світовому ринку є франшизна модель. Франчайзинг – це система мережевого (сітьового) бізнесу, до складу якої входить компанія франчайзер, що розробила, успішно використовує та продає елементи власного бізнесу, та компанії або підприємці – франчайзі, які придбали у франчайзера право користування брендом (торговельною маркою) та методами ведення бізнесу [13].

Світова практика довела, що франчайзинг спроможний сформувати певну ієрархію переваг від рівня економіки держави в цілому до рівня споживачів ресторанних послуг:

1. Економічні переваги для держави: Франчайзинг може сприяти економічному зростанню, створюючи нові робочі місця та привертаючи інвестиції. Це може підтримати стабільність економіки держави, збільшити податкові надходження та стимулювати розвиток малого бізнесу.
2. Переваги для франчайзера: Франчайзинг дозволяє франчайзеру розширити свою бізнес-мережу, залучаючи фінансово зацікавлених підприємців. Це дозволяє зменшити фінансові ризики та розширити ринок збуту, несучи відповідальність за керування окремими підприємствами на франчайзі.
3. Переваги для франчайзі: Франчайзинг надає франчайзі можливість використовувати вже встановлений та успішний бренд, бізнес-

модель та підтримку франчайзера. Це може зменшити ризики ведення бізнесу, забезпечити доступ до маркетингових стратегій та досвіду, а також сприяти успіху підприємства.

4. Переваги для споживачів: Франчайзинг може мати позитивний вплив на споживачів ресторанних послуг. Використання франчайзі дозволяє франчайзеру розміщувати свої підприємства в різних локаціях, що забезпечує зручність та доступність для споживачів. Крім того, стандартизація процесів та якості в рамках франчайзингової системи може гарантувати послуги на високому рівні для споживачів.

На нашу думку, саме франчайзингова модель є оптимальною для більшості кав'ярень у великих містах України, адже ринок є доволі насиченим, тому робота під вивіскою відомого бренду збільшує шанси на залучення споживачів.

Отже, в усі часи заклади ресторанного господарства були одними з найпотужніших двигунів розвитку економіки. Велика різноманітність їх видів та типів дозволяє охопити максимальну кількість споживачів, що і зумовлює їх популярність. Розглянемо особливості ресторанного бізнесу в Україні та в світі протягом останніх років.

1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2018-2022 років

Сфера гостинності є досить складною системою із взаємозалежними та взаємодоповнюючими один одного елементами. До них слід віднести: тимчасові засоби розміщення, заклади харчування, туристичні агенції, розважальні заклади. Проте, основним гравцем є саме готельно-ресторанна підсистема.

Роль готельно-ресторанного бізнесу в сучасній економіці постійно зростає й змінюється, відбувається його внутрішня перебудова. Для України початком великих змін стало поступове зниження частки державних закладів у структурі готельно-ресторанного комплексу. На ресторани та готелі великий вплив здійснює кількість туристів, тому в таблиці 1.1 проаналізуємо кількість туристів, які

скористались послугами тимчасових засобів розміщення в Україні за 2018-2022 роки.

Таблиця 1.1 – Кількість туристів в Україні, 2018-2022, тис. осіб

Рік	Кількість відвідувачів	
	Всього	Іноземців
2018	6661,1	824,4
2019	7006,1	917,8
2020	4960,1	659,3
2021	6490,1	720,1
2022	3378,4	253

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16]

Відповідно до наведених даних бачимо, що кількість іноземних туристів протягом досліджуваного періоду мала суттєву тенденцію до спаду. Особливо виділяються періоди в 2020 та 2022 роках, коли почалась пандемія та повномасштабне вторгнення РФ відповідно. Аналогічний вплив відчули і заклади ресторанного господарства, значна частина яких, особливо в туристичних дестинаціях, суттєво залежить від туристичних потоків.

На рис. 1.3. проаналізуємо динаміку закладів харчування у 2018-2022 роках та їх прогнозну динаміку на 2023 рік.

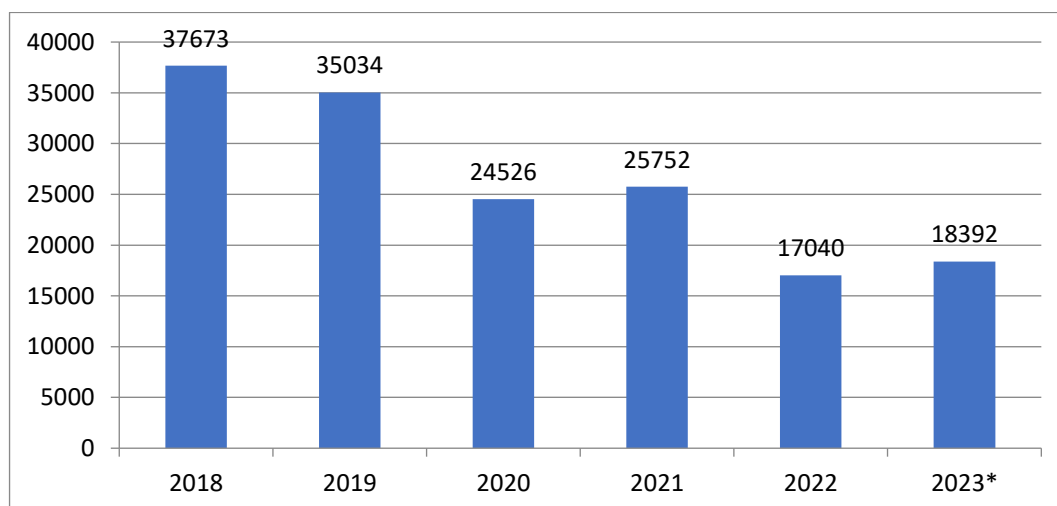


Рис. 1.3 – Кількість закладів харчування в Україні у 2018-2022 рр. з прогнозом на 2023 р., од.

Джерело: складено автором на основі [17; 18]

Відповідно до статистичних даних у 2018 році на території України нараховувалося близько 37,6 тис. закладів харчування, у 2019 році даний показник дещо знизився та зазнав ще більшого спаду у 2020 році. В 2021 році динаміка даного показника була позитивною, проте з початком повномасштабної війни в 2022 році значна кількість закладів ресторанного господарства припинила свою діяльність.

На рис. 1.4 проаналізуємо територіальний розподіл закладів харчування на території України у 2021 році. На жаль, зважаючи на війну та неможливість точної оцінки кількості закладів, що функціонують, наприклад, на тимчасово окупованих територіях, здійснити точну оцінку кількості та територіального розподілу закладів ресторанного господарства неможливо, тому обмежимося 2021 роком.

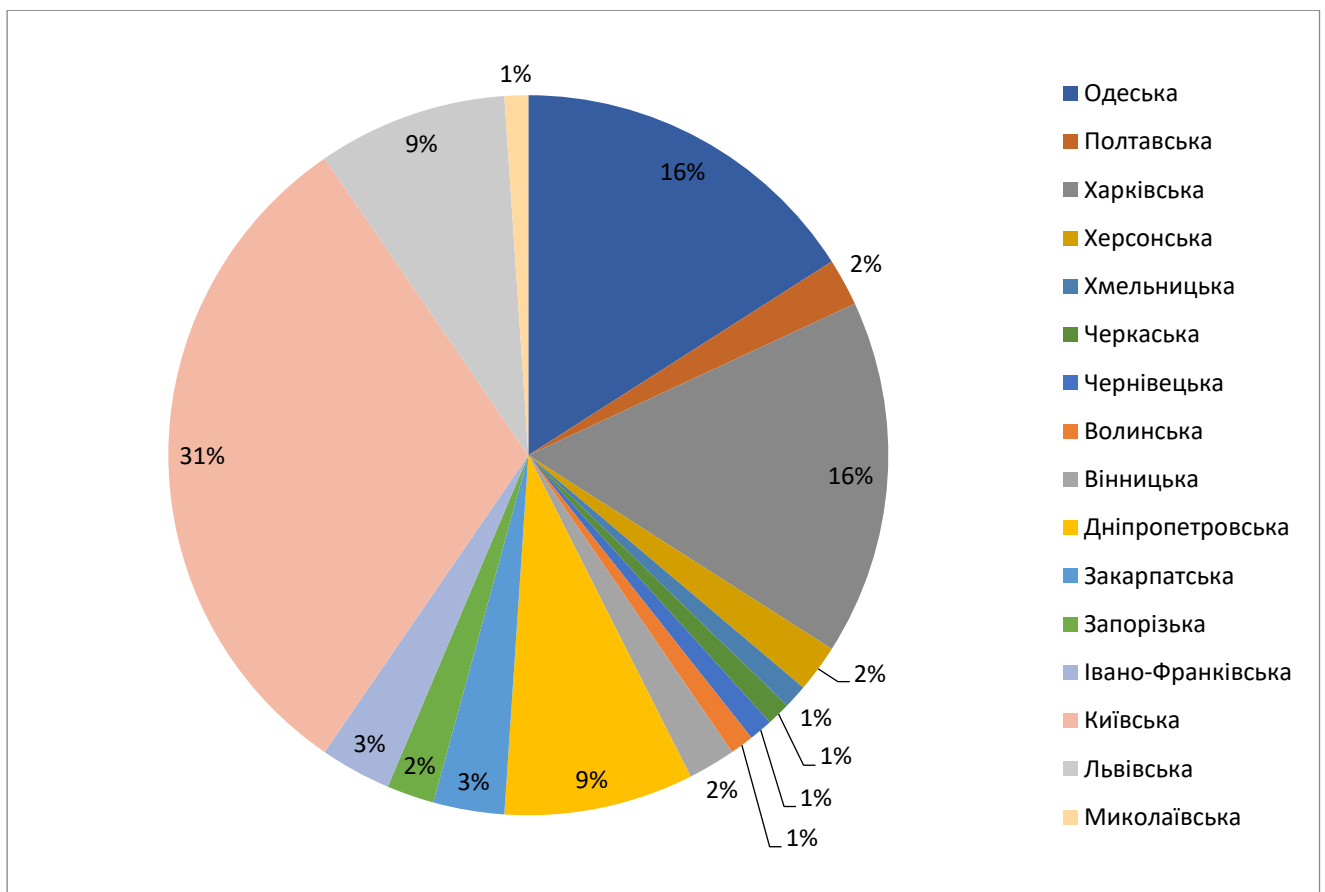


Рис. 1.4 – Регіональна структура розподілу кількості закладів харчування у 2021 році, % [19]

Аналізуючи дані рис. 1.4 бачимо, що найбільшу частку у структурі займає Київський регіон – 31%, Одеська та Харківська область по 15%. Найменшу кількість закладів харчування містять такі області як Хмельницька, Черкаська, Чернівецька та Миколаївська.

Аналізуючи основні тенденції розвитку ключових показників діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери можна зробити висновок, що деякі регіони протягом 2018-2021 років виявилися більш активними. Так, стабільно функціонували та нарощували свої показники підприємства у Київському, Львівському та Волинському регіоні. Проте, негативні показники відзначилися у таких областях як Вінницька та Запорізька. Найбільшого темпу приросту серед підприємств готельно-ресторанної індустрії показали Миколаївська та Херсонська області, що у свою чергу є курортними регіонами.

Слід також зазначити, що внаслідок пандемії дана галузь зазнала чималого удару. Значна кількість готельно-ресторанних підприємств зазнали втрат, але завдяки реалізації різноманітних інновацій дана галузь не мала катастрофічного падіння.

У таблиці 1.2 проаналізуємо основні показники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу протягом 2018-2021 років. Конкретних даних по власне ресторанному бізнесу знайти не вдалося, проте тенденції розвитку готельних та ресторанних закладів в Україні є дуже схожими, що дозволяє аналізувати подібну зведену статистику.

Таблиця 1.2 – Основні показники діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери [20, с. 156]

Рік	Кількість підприємств, одиниць	Обсяги реалізації послуг, тис. грн,	Кількість зайнятих працівників, осіб,	Кількість найманих працівників, осіб	Чистий прибуток, тис. грн.
2018	57695	37613397,9	207862	88707	-1983087,8
2019	61762	63591475,0	269740	97185	2350860,6
2020	57577	48965161,1	224221	91324	1773480,4
2021	69688	77863122,9	281788	101338	4245603,3

Аналізуючи наведені показники у таблиці 1.2 можемо бачити, що протягом 2018-2021 років загальна кількість підприємств постійно зростала. При цьому відбулося зростання обсягу реалізованих послуг. Вже від 2019 року цей показник зростав, хоча в 2020 році і продемонстрував певне падіння, викликане пандемією. Оцінити сьогодні прямий вплив війни доволі складно, проте очевидно, що він набагато сильніший, ніж вплив пандемії коронавірусу та пов'язаних з нею локдаунів. Більш детально проблеми та виклики для ресторанного господарства оцінимо в підрозділі 1.3.

Загалом, сучасний стан ринку можна охарактеризувати як невизначений, адже він цілком залежить від термінів закінчення війни та швидкості відновлення економіки України.

1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства України

Для визначення основних проблем та перспектив розвитку ресторанного господарства України спершу оцінимо середовище, в якому функціонують заклади ресторанного господарства за допомогою такого інструменту, як PEST-аналіз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – PEST-аналіз ресторанного господарства України

Політичні (P)	Економічні (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Війна. Кожен з закладів, навіть тих, що знаходяться далеко від лінії фронту, функціонує в умовах загрози руйнувань внаслідок обстрілів та вимушений припиняти роботу на час повітряних тривог. - Податкова політика та регулювання. Зміни в податкових ставках, правилах оподаткування та регулюванні можуть впливати на рентабельність ресторанів. - Політика щодо продовольчої безпеки. Вимоги до якості та безпеки харчових продуктів можуть вимагати додаткових зусиль з боку ресторанів. - Регулювання робочої сили. Зміни у законодавстві щодо праці, мінімальної заробітної плати та прав праці можуть 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічне зростання. Рівень економічного розвитку країни може впливати на попит на ресторанный послуги та рівень доходів споживачів. - Звички споживання. Зміни в економічних умовах можуть впливати на звички споживання харчових послуг, наприклад, люди можуть відмовлятися від ресторанного харчування на користь більш економічних альтернатив. - Вартість сировини та інгредієнтів. Зміни в цінах на сировину та інгредієнти можуть впливати на вартість виробництва ресторанів і, відповідно, на ціни на страви. - Рівень безробіття. Рівень безробіття впливає на доступність робочої сили та

<p>впливати на вартість праці та доступність кваліфікованого персоналу.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Торговельні угоди. Міжнародні угоди, такі як угоди про вільну торгівлю, можуть впливати на доступність імпортованих продуктів та змінювати конкурентну ситуацію в галузі. - Політика щодо алкоголю. Зміни у правилах продажу та споживання алкоголю можуть впливати на ресторанний бізнес, особливо якщо ресторан має бар або пропонує алкогольні напої. 	<p>платоспроможність споживачів, що може впливати на роботу та дохідність ресторанів.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Валютний курс. Зміни валютного курсу можуть впливати на вартість імпортованих продуктів і витрати ресторанів, особливо якщо вони використовують інгредієнти з-за кордону. - Фінансова стабільність. Економічна стабільність країни, наявність фінансових ресурсів та доступ до кредитів можуть впливати на можливості розширення бізнесу та інвестицій в ресторанну галузь.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Демографічні тенденції. Зміни у розмірі та структурі населення можуть впливати на попит на ресторанный послуги та вподобання споживачів. - Здоров'я та харчування. Зростання свідомості про здорове харчування може змінювати попит на здорові, низькокалорійні або вегетаріанські страви у ресторанах. - Культурні та соціальні тенденції. Зміни у суспільних тенденціях та культурних переконаннях можуть впливати на вибір ресторану якісної кухні або на популярність етнічних ресторанів. - Технологія комунікацій. Використання соціальних медіа, мобільних додатків та онлайн-замовлень може змінювати спосіб взаємодії ресторанів зі споживачами та забезпечувати більш ефективний маркетинг. - Інновації в готельно-ресторанній сфері. Впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи замовлення, розумні пристрої та електронні платежі, може поліпшити якість обслуговування та ефективність роботи ресторанів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація процесів. Впровадження автоматизованих систем управління рестораном, таких як системи керування замовленнями, складського обліку і контролю витрат, може покращити ефективність операцій і зменшити ризики помилок. - Розвиток мобільних технологій. Мобільні додатки для замовлення їжі та резервування столиків, безконтактні платежі та інші інновації у галузі мобільних технологій можуть покращити зручність та доступність для клієнтів. - Технології готування та обробки їжі. Використання нових технологій у готуванні, таких як вакуумне упакування, молекулярна кухня або 3D-друкування їжі, може привернути увагу клієнтів і надати конкурентну перевагу. - Інтернет речей (ІТ). Використання ІТ-рішень у ресторанній галузі, наприклад, розумні пристрої та сенсори, може допомогти відстежувати запаси, контролювати якість продуктів та поліпшити керування енергоефективністю. - Доставка їжі. Розвиток технологій доставки їжі, включаючи дрони, роботів-кур'єрів та автономні транспортні засоби, може змінити ландшафт ресторанного бізнесу та вимагати адаптації у ресторанах

Розроблено автором

Усі ці фактори зовнішнього середовища створюють як можливості, так і загрози для ресторанного бізнесу України. Ресторанні підприємства, які здатні

адаптуватися до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі, можуть використовувати ці фактори як конкурентні переваги. Розуміння та врахування цих чинників є важливим для розробки стратегій, планування розвитку та успішного функціонування ресторанного бізнесу в Україні.

Для того, щоб визначити конкретні проблеми та перспективи розвитку вітчизняних закладів ресторанного господарства, скористаємось таким інструментом, як SWOT-аналіз (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз ресторанного господарства України

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Кулінарна традиція. Україна має багату кулінарну спадщину, яка привертає багато туристів і зацікавлених клієнтів. – Різноманітність продуктів. Українська кухня пропонує різноманіття смачних страв, що задовольняють різні смаки та дієтичні потреби. – Цінова конкурентоспроможність. В порівнянні з багатьма європейськими країнами, ресторани в Україні пропонують вигідніші ціни, що приваблює як місцевих жителів, так і туристів. – Розвинута інфраструктура. Україна має розвинуту мережу ресторанів у великих містах, а також зручні системи доставки їжі, що забезпечує доступність та зручність обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив війни, який включає відтік капіталу, трудових ресурсів та, найважливіше, споживачів. – Недостатній рівень сервісу. Деякі ресторани можуть мати проблеми з якістю обслуговування та тривалості чекання, що може вплинути на задоволення клієнтів. – Відсутність єдиної брендової ідентичності. Багато ресторанів не мають чіткої брендової стратегії або унікального концепту, що може ускладнити їх позиціонування на ринку і привертання цільової аудиторії. – Висока конкуренція. Ресторанний ринок України насичений конкуренцією, що призводить до боротьби за клієнтів та підвищення витрат на маркетинг і рекламу.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання туристичного потоку. Україна до війни мала гарну динаміку в'їзного туризму та здобувала популярність як туристичний напрям, що відкриває широкі можливості для розвитку ресторанного бізнесу. – Розвиток доставки їжі. Зростаючий попит на доставку їжі створює можливості для ресторанів розширити свою аудиторію і збільшити обсяги продажів. – Залучення іноземних кухарів. Можливість навчання та співпраці з кухарями з інших країн дозволяє впроваджувати нові 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність. Криза в Україні, викликана війною, суттєво впливає на споживчу активність та викликає зменшення покупної спроможності, що може вплинути на попит на послуги ресторанного господарства. – Конкуренція зі сторони міжнародних брендів. Великі міжнародні ланцюги ресторанів можуть займати значну частку ринку та мати переваги в області маркетингу, фінансів і постачання продуктів. – Зміни в смаках та перевагах споживачів. Зміна смакових пристрастей та зміна вимог споживачів можуть вимагати

<p>кулінарні техніки та створювати унікальні ресторанный концепції.</p> <p>– Розвиток франчайзинг-моделі. Ресторани можуть використовувати франшизну модель для розширення своєї присутності в інших містах та регіонах України.</p> <p>– Популяризація здорового способу життя. Зростаюча свідомість про здорове харчування створює можливості для ресторанів пропонувати меню здорової їжі, вегетаріанські та веганські страви, привертаючи до себе цільову аудиторію.</p>	<p>ресторанам адаптуватися та змінювати своє меню і концепцію.</p> <p>– Вплив глобальних криз. Негативні події, такі як пандемія, природні катастрофи або політичні кризи, можуть призвести до скорочення туристичного потоку, обмеження роботи ресторанів та зменшення попиту на послуги гастрономії.</p>
--	--

Розроблено автором

Як бачимо, ключовим моментом, на який варто звернути увагу, є великий потенціал до розвитку інноваційних видів надання послуг а також побудова сильних вітчизняних брендів закладів харчування за допомогою інструментів маркетингу.

Основні недоліки у процесі функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні наведено на рис. 1.5.

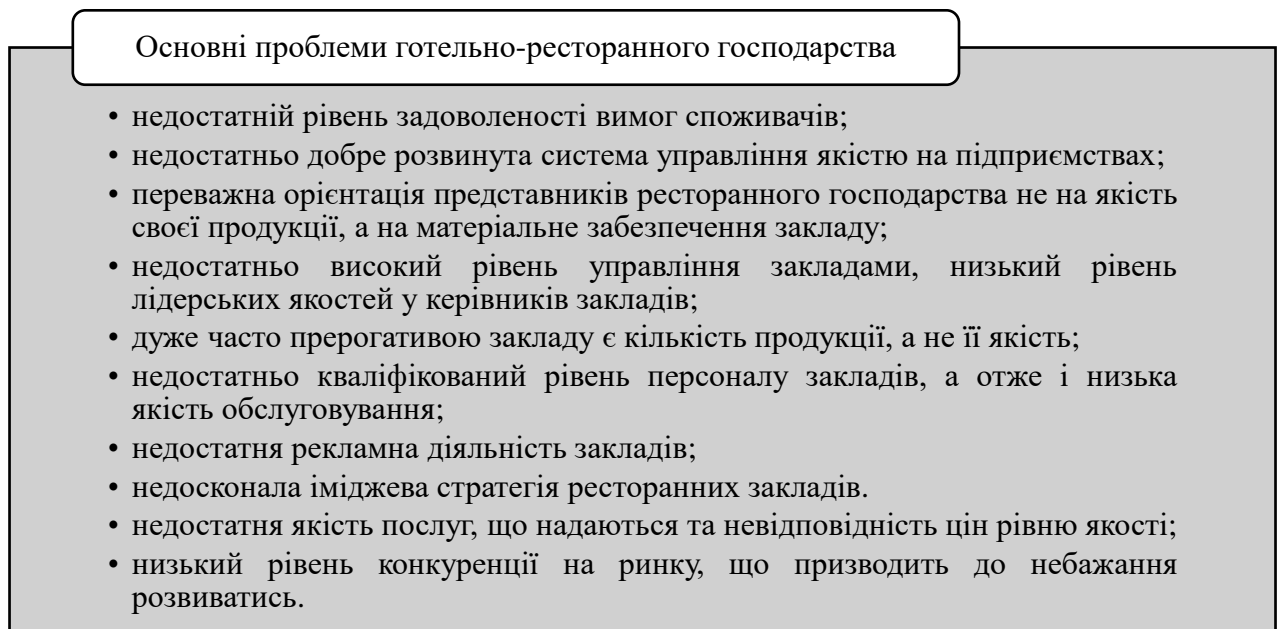


Рис. 1.5 – Основні проблеми готельно-ресторанного господарства на сучасному етапі [21]

Джерело: складено автором на основі [21]

Зазначимо, що внаслідок подій останніх років: пандемії, військового вторгнення – на ринку готельно-ресторанної сфери відзначалися досить кризова ситуація. Проте, вітчизняні підприємства попри усе намагаються повноцінно функціонувати, впроваджувати інновації, максимально адаптуватися до вимог сьогодення, зберігати та розвивати свій бізнес.

Проте, слід зазначити, що існують і стримуючі фактори, які є актуальними на сьогодні (рис. 1.6).

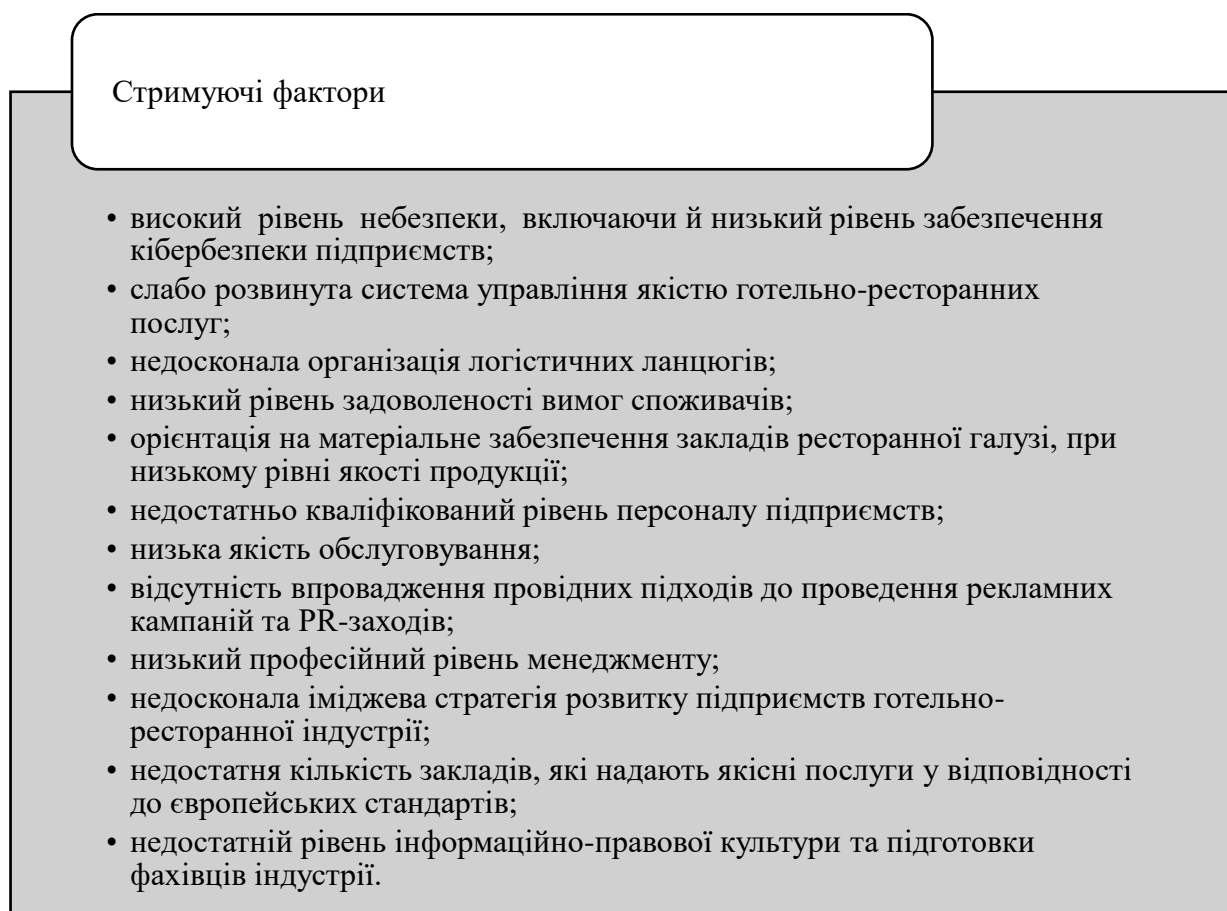


Рис. 1.6 – Стримуючі фактори розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення [22]

Джерело: складено автором на основі [22].

Отже, не дивлячись на «стресовий» період для всіх суб'єктів господарювання і готельно-ресторанного бізнесу зокрема, не зважаючи на економічні й політичні події, визначне місце для населення займає задоволення первинних потреб, зокрема, в харчуванні. Протягом останніх років розвиток готельно-ресторанної галузі характеризується уніфікацією стандартів та

регламентів, модифікації правил функціонування підприємств. Проаналізувавши основні тенденції, можна сказати, що основні економічні процеси, що відбувалися на ринку за останній час призвели до посилення конкуренції, впровадження інновацій для максимального задоволення потреб споживача, розвиток підприємств та втілення нових концепцій, підвищення іміджу вітчизняної галузі та привабливості готельно-ресторанної сфери для туристів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

2.1 Загальні відомості про підприємство

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» (також відоме як «Lviv Handmade Chocolate» або за аббревіатурою «ЛМШ») є відомим виробником шоколаду і кондитерських виробів у Львові, Україна. Засноване у 2009 році, підприємство стала популярним як місце, де можна скуштувати та придбати високоякісний шоколад та інші кондитерські вироби, а також насолодитися кавою [23].

Основна інформація по підприємству наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація підприємства «Львівська майстерня шоколаду» [24; 25]

Назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю ШОКОООООООЛАД
Тип ЗРГ	Кафе (кав'ярня)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	25.03.2009
ЄДРПОУ	36417791
Основний напрямок діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Додаткові напрямки діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Адреса	Україна, 10002, Львівська обл., місто Львів, вулиця Поштова, будинок 37А
Контактні дані	0412422902; 0412422942; 0412422905; tell_us@chocolate.lviv.ua
Керівник	Дубова Наталія Михайлівна

Джерело: складено автором на основі [24; 25]

Основними цілями підприємства «Львівська майстерня шоколаду» є виготовлення продуктів найвищої якості, збереження традиційних рецептів із застосуванням сучасних технологій, а також створення неповторної атмосфери для клієнтів, які відвідують заклад.

Підприємство пропонує широкий асортимент шоколадних виробів, включаючи традиційні шоколадні цукерки, таблетки шоколаду, горіхові праліне, торти, печиво та інші десерти. Всі вироби виготовляються з натуральних і високоякісних інгредієнтів, а співробітники при виготовленні приділяють особливу увагу деталям, щоб забезпечити неперевершений смак і вигляд кожного шоколадного виробу.

Крім виробництва, «Львівська майстерня шоколаду» також має кафе та магазини, розташовані в різних частинах Львова та інших містах України. Кафе створено з метою надати клієнтам можливість не тільки скуштувати солодощі, але й насолодитися атмосферою кав'ярень і побачити процес приготування авторського гарячого шоколаду по-львівськи.

Підприємство «Львівська майстерня шоколаду» співпрацює зі світовими брендами шоколаду та кондитерських виробів, що допомагає підприємству забезпечити доступ до нових технологій та інноваційних рішень у галузі шоколадного виробництва. Це дозволяє «Львівській майстерні шоколаду» залишатися конкурентоспроможною на ринку та задовольняти смакові потреби клієнтів.

Підприємство активно сприяє розвитку туризму в Львові, пропонуючи відвідувачам оригінальні екскурсії та майстер-класи з виготовлення шоколадних виробів. Це дозволяє гостям насолодитися не лише смаком шоколаду, але й отримати враження від самого процесу його створення. При цьому «Львівська майстерня шоколаду» також зосереджена на збереженні природних ресурсів та екологічності своєї діяльності. Підприємство використовує відновлювану енергію, екологічно чисті упаковки та працює над зменшенням викидів та відходів у процесі виробництва.

Загалом, мережа закладів відома своїм високим стандартом якості, унікальними рецептами та неперевершеним смаком своїх шоколадних виробів. Підприємство продовжує розвиватися та на сьогодні є одним з найбільш впізнаваних брендів шоколаду та кави в Україні.

Організаційна структура компанії «Львівська майстерня шоколаду» зображена на рис. 2.1.

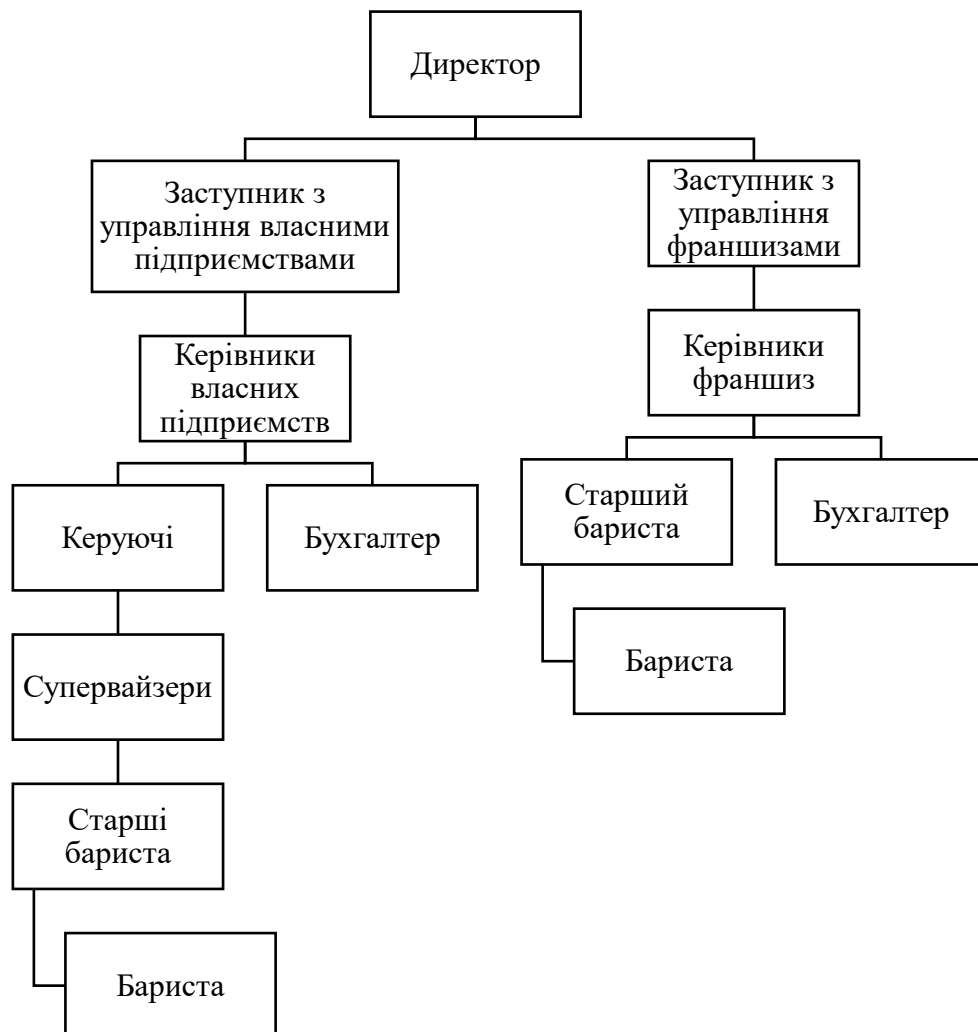


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління підприємства «ЛМШ»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо, на підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка є досить традиційною формою управління персоналом і використовується на багатьох підприємствах. Проте, вона має деякі проблеми, які можуть знижувати ефективність діяльності підприємства. Одна з головних проблем лінійно-функціональної структури полягає в тому, що вона може призводити до виникнення бюрократії та повільності в прийнятті рішень. Крім того, у лінійно-функціональній структурі можуть виникати проблеми з координацією роботи між різними підрозділами. Також на підприємстві можуть виникати проблеми з мотивацією працівників через відсутність гнучкості у структурі. Однак, варто зазначити, що ця структура має свої переваги, такі як чітка ієрархія та розподіл обов'язків, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Всього станом на 1 червня 2023 року Львівська Майстерня Шоколаду представлена 52 закладами в 28 містах України, також 4 заклади функціонують за кордоном, а саме в місті Баку, Азербайджан [26]. Для того, щоб краще зрозуміти, як саме функціонують заклади мережі, розглянемо процес їх роботи на прикладі однієї з кав'ярень мережі «Львівська майстерня шоколаду», яка знаходиться в місті Київ за адресою бульвар Т. Шевченка, 36.

Передусім оцінимо економічні показники закладу, такі як обіг, прибуток, витрати, рентабельність, середній чек, кількість відвідувачів. Усі ці показники можна використовувати для аналізу економічного стану підприємства ресторанних послуг, та спираючись на них вже можна побачити, чи ефективною є модель його роботи та чи потрібно йому якесь вдосконалення. Усі показники зазначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Економічні показники кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Економічні показники	Рік		
	2020	2021	2022
Обіг, гривень	15 700 000	19 300 000	13 500 000

Прибуток, гривень	7 230 000	10 475 000	3 750 000
Витрати, гривень	8 470 000	8 825 000	9 750 000
Рентабельність, %	85.3	118.6	38.4
Середній чек, гривень	180	210	290
Кількість відвідувачів, чол.	41 540	65 250	31 545

Джерело: розроблено автором за даними закладу

Проаналізуємо дані показники. Обіг кав'ярні «ЛМШ» залежить від кількості клієнтів, які приходять до закладу, та середнього чеку на одного гостя. Обіг кав'ярні «ЛМШ» за 2022 рік складає 13 500 000 гривень. У 2020 році ця сума становила 15 700 000 гривень а у 2021 року це було 19 300 000 гривень.

Слід зазначити що в кав'ярні прослідковується значне падіння обігу, яке пов'язане з пандемією COVID-19 та обмеженнями, які сприяли зменшенню кількості відвідувань, адже у деякі періоди заклад був змушений зачинятися, або працювати обмежено. У 2022 році в Україні почалася повномасштабна війна, із за якої заклад був змушений тимчасово припинити свою діяльність, через що в 2022 році був спад обігу, але якщо брати до уваги усі ці фактори, то можна зробити висновок, що заклад має доволі гарне відвідування і може досягати великого обігу при сприятливих умовах.

Прибуток кав'ярні «ЛМШ» залежить від обсягу продажів, рівня витрат та рівня цін на продукцію. Прибуток закладу на 2022 рік склав 3 750 000 гривень, на 2020 рік 7 230 000 гривень а на 2021 рік 10 475 000 гривень.

Причини негативної динаміки вже описано під обігом. Значна різниця в показниках зумовлена передусім тим фактом, що в 2022 році, коли заклад припинив свою діяльність, підприємство не припиняло виплачувати заробітну плату працівникам, оренду приміщення і інші матеріальні та технічні витрати. Окрім цього, через припинення роботи заклад зазнав ще збитку за рахунок псування товару. Також, коли заклад відновив роботу, в Україні була дуже складна ситуація з імпортними товарами, логістичні витрати у постачальників дуже зросли, що привело до збільшення цін на закупівлю, але закладу треба було деякий час працювати на старих цінах, з метою збереження рівня відвідування клієнтами закладу та можливості користуватися послугами підприємства. Вже пізніше заклад

почав підіймати ціни, але до цього додалася інфляція гривні, що теж не дає можливості підняти маржинальність до передвоєнного рівня. В 2020 році прибуток був значно меншим ніж в 2020 через епідемічну ситуацію у світі та був пропорціональним з втратами в обігу.

Витрати кав'ярні «ЛМШ» залежать від кількості гостей, які приходять до ресторану, та вартості закупівлі продуктів. В 2022 році витрати склали суму 9 750 000 гривень, в 2020 році 8 470 000 і в 2021 році 8 825 000 гривень. Порівнюючи витрати можна зробити висновок, що найбільші витрати були у 2022 році, але на це є причини, які описані вище. В 2021 та 2020 році витрати були майже ідентичними. Це свідчить про те що підприємство має дуже професіональних фінансових робітників, які розробляють та використовують дуже вдалі економічні стратегії.

Рентабельність кав'ярні «ЛМШ» залежить від ефективності управління витратами та продажами. Щоб отримати показник рентабельності, необхідно чистий прибуток розділити на величину всіх витрат. Відрізок часу і для першого показника, і для другого, природно, беремо один і той же. Формула розрахунку рентабельності виглядає так:

$$РП = БП / СА * 100\% \quad (2.1)$$

де *РП* – рентабельність підприємства;

БП – сума балансового прибутку, для розрахунку якої потрібно взяти суму виручки за певний відрізок часу, відняти собівартість продукції і різні організаційні витрати.

СА – вартість активів, для розрахунку якої потрібно скласти вартість виробничих фондів, оборотних активів і необоротних активів.

$$РП\ 2022 = 3\ 750\ 000 / 9\ 750\ 000 * 100 = 38.4\%$$

$$РП\ 2021 = 10\ 475\ 000 / 8\ 825\ 000 * 100 = 118.6\%$$

$$РП\ 2020 = 7\ 230\ 000 / 8\ 470\ 000 * 100 = 85.3\%$$

Як бачимо, рентабельність підприємства в 2022 році демонструє найгірші показники, при цьому відсоток падіння рентабельності за 2020-2022 роки склав 46,9%.

Подібне падіння є дуже загрозовим та може призвести навіть до банкрутства. Однак, якщо проаналізувати ризики та загрози, які сприяли падінню рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство прикладає максимум зусиль, щоб отримувати прибуток, не підіймати дуже сильно витрати та працювати далі. Тому взявши до уваги, що пік загроз вже пройдений і заклад обладнаний для того щоб нові загрози не змогли впливати на його роботу, в 2023 очікується покращення рентабельності.

Середній чек кав'ярні «ЛМШ» залежить від вартості страв та напоїв, які пропонуються в меню, та від рівня обслуговування. Середній чек за 2022 рік складає 290 гривень. В 2021 році середній чек складав 210 гривень. В 2020 році середній чек складав 180 гривень.

Аналізуючи середній чек можна побачити, що з кожним роком він зростає (в 2021 на 16%, в 2022 – на 33%), на що є декілька причин. Одна з найголовніших причин - це інфляція, яка зросла у 2022 році на понад 20%. Через це зростають ціни, але маржинальність та рентабельність залишається такою самою. Також в 2022 році ще сприяли умови логістики на підвищення цін. Друга, не менш важлива причина підвищення середнього чеку – це якість та рівень обслуговування, адже на високому рівні обслуговування бариста – це не тільки той, хто запише замовлення та винесе його клієнту, а ще і дійсно вмільний менеджер з продаж, який вміє надати якісний сервіс обслуговування, забезпечити комфортну та затишну атмосферу у закладі, через що відвідувач буде більш розташований придбати додаткові позиції з меню, через що значно зростає середній чек. Відповідно, для залучення високоякісних бариста підприємство витрачає додаткові кошти, що мусить компенсуватись зростанням цін та середнього чеку.

Кількість гостей кав'ярні «ЛМШ» залежить від рекламної кампанії, яку проводить ресторан, та від репутації закладу. За 2022 рік 31 545 клієнтів. За 2020 рік 41 540 клієнтів. За 2021 рік 65 250 клієнтів. Незважаючи на значне падіння кількості відвідувачів, індекс задоволеності клієнтів – співвідношення між кількістю задоволених та незадоволених клієнтів ресторану – залишається високим, що підтверджують відгуки (рис 2.2).

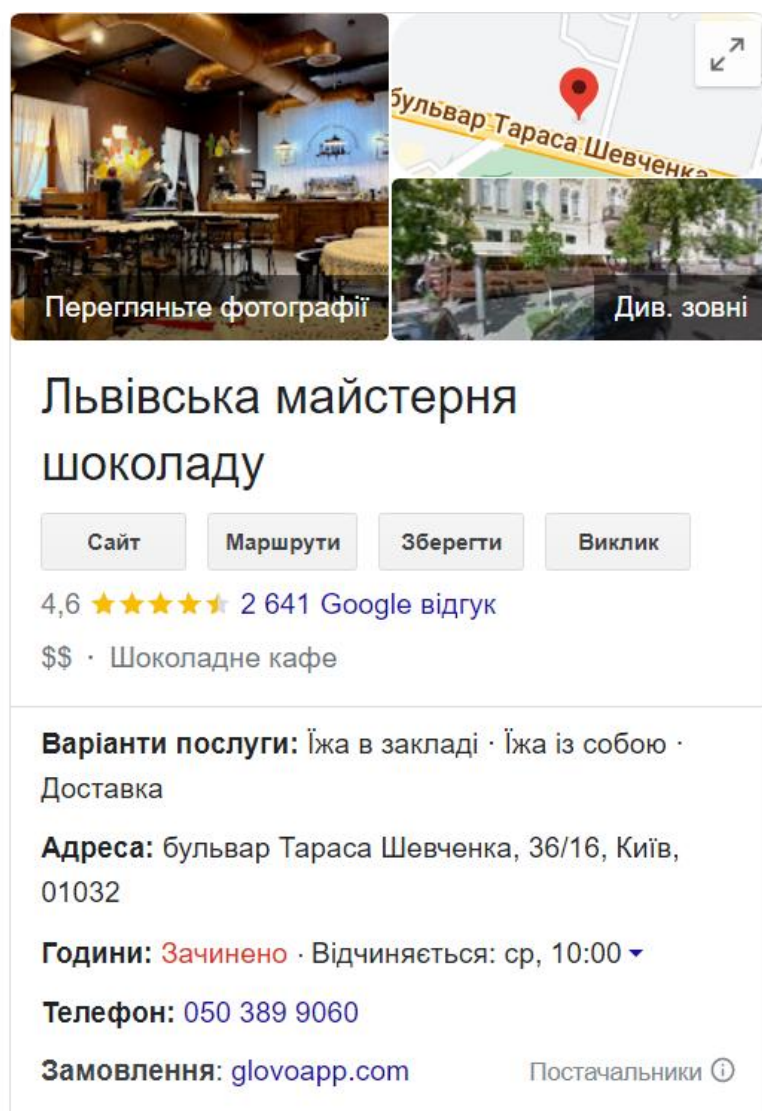


Рис. 2.2 – Відгуки відвідувачів кав'ярні «ЛМШ» на бульварі Шевченка, 36/16, [27]

Таким чином, в результаті аналізу можна говорити про те, що досліджений заклад володіє високим потенціалом, однак внаслідок пандемії Covid-19, а потім і початку повномасштабної війни, підприємство зазнало сильних змін та стикнулося з викликами, які полягають у зменшенні кількості відвідувачів, значному зростанні собівартості продукції, а також падінню купівельної спроможності споживачів. Наразі складно прогнозувати подальший розвиток підприємства, проте очевидно, що йому слід адаптуватись до нових умов господарювання.

2.2 Організаційно-технологічні аспекти виробничої діяльності закладу ресторанного господарства

Розпочати дослідження виробничої діяльності закладу доцільно з опису продукції, яку він пропонує. Всі кав'ярні мережі «Львівська майстерня шоколаду» є закладами, спеціалізованими на виробництві та подачі шоколадних страв і десертів. Відповідним є і меню закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Меню кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» [28]

Шоколад				
Топлений шоколад		Гарячий питний шоколад		Шоколад «на зимно»
Білий Чорний Молочний Мішаний		По-львівськи З молоком		Трояндова чоколяда з льодами Питна чоколяда на зимно
Цукерки				
Емерит Кавова імпреза Полунична цюмка Краля		Бонг Авантура Мигдалева ілюзія		Елеганція Серце Львова Гердан
Кава				
З чоколядою	Зимна	Кавові витребеньки	Класична	
Шоколадно-бананове лате Вершкова кава з чоколядою Лате з шоколадом Еспресо-шоколад	Помаранчева кава Зимна вершкова кава з чоколядою Шоколадно-бананове лате на зимно Зимне лате з шоколадом Зимне лате Глясе	Ванільна Юрія Кульчицького Для закоханих По-віденськи	Еспресо Подвійне еспресо Американо Лате Капучіно Флет-вайт Вершкова кава Фільтр-кава Традиційна	
Какао		Безалкогольні напої		
Бананове з льодами З ніжними зефірками З перцем чилі Класичне		Полуничний лимонад М'ятно-імбирний лимонад Цитрусовий лимонад Сік «Galicia» Вода мінеральна «Моршинська Преміум»		
Чай				
У горнятку		У заварничку		
Імбирний Обліпиховий камрат		Класичний М'ятний З прянощами Гербата Гречаний		

Торти і пляцки		Десертні смаколики	
Львівський сирник Спартак Карамельна ніжність Мигдалевий бумцик Наполеон Чизкейк від пані Марцелі		Тістечко «Брауні» Десерт «Шоколадне Таневроті» Десерт «Тирамісу» Льоди з чоколядою Пана-кота з малиною Червоний оксамит Шоколадний десерт Ванільові льоди з сезонними ягодами	
Коктейлі			
Освіжні		Молочні	
Апероль Легкий Еспресо-тонік Кавово-кокосовий Трояндовий лимонад Мохіто класичне Мохіто манго		Шоколадна чорниця Гоноровий кавалер Полунична чічка Тропічна коліжанка Молочні фестини	
Сніданки			
Сирники по-львівськи Налисники чоколядові Крусан чоколядовий			
Додатки			
Шоколад топлений або тертий Горіхи Прянощі	Ніжні зефірки Фрукти та ягоди Сиропа	Молоко Вершки Льоди	Мед Свіжа м'ята Цитрина

Джерело: сформовано автором за даними [28]

Оскільки шоколад є основним компонентом страв та десертів, заклад повинен закуповувати якісний шоколад від надійних постачальників. Також можуть бути потрібні інші інгредієнти для виготовлення десертів, такі як молоко, вершки, фрукти тощо. Саме тому підприємство співпрацює з провідними американськими та європейськими виробниками сировини, а виробництво більшості кондитерських виробів відбувається або безпосередньо у Львові, або в кав'ярнях мережі.

Виробничий процес закладів мережі кав'ярень «Львівська майстерня шоколаду» є типовим та проходить в шість етапів (рис. 2.3).

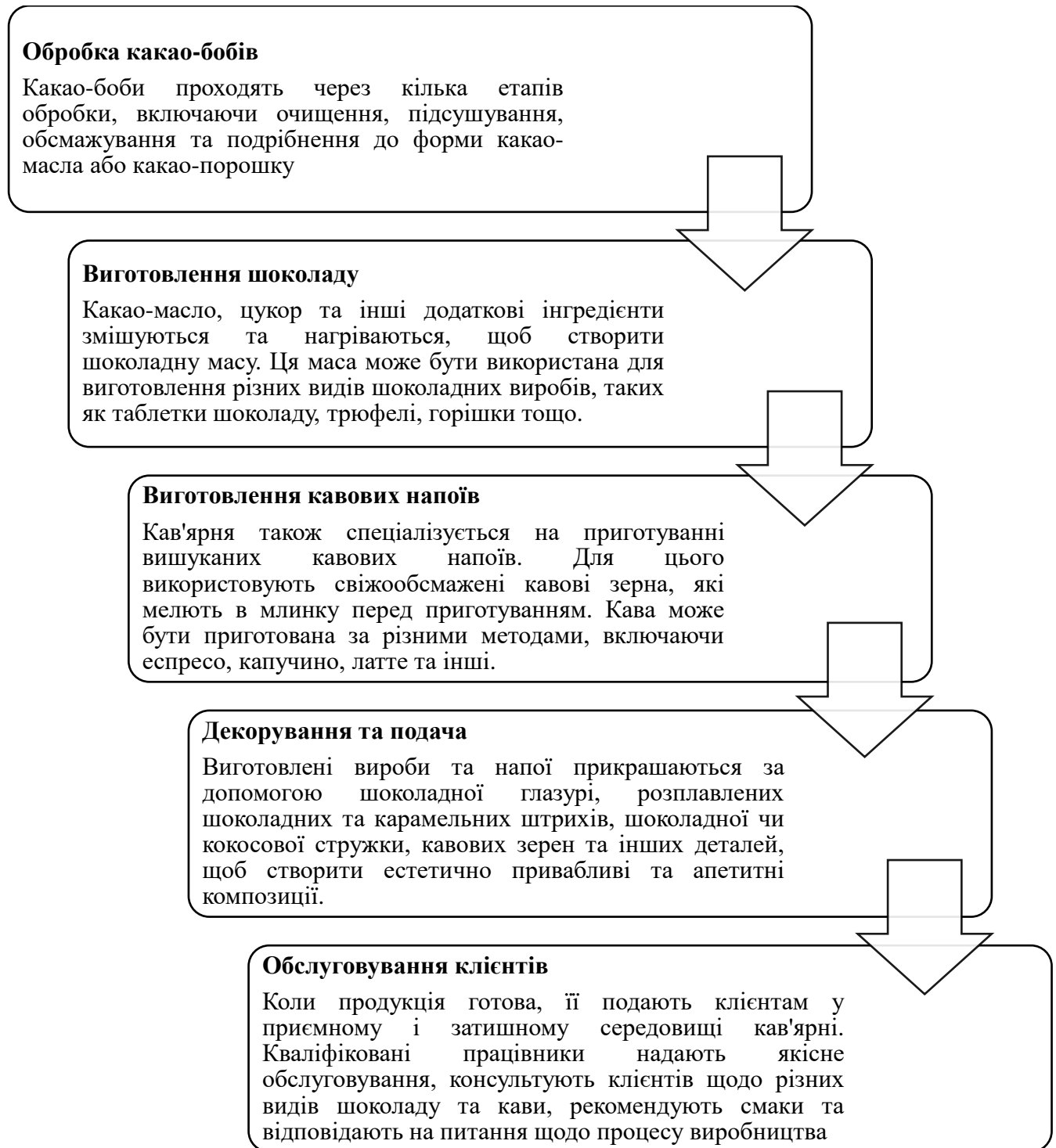


Рис. 2.3 – Виробничий процес кав'ярні

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективності та якості виробництва ресторан має використовувати відповідне кулінарне обладнання. Це шоколадні фонтани, темперувальні машини для шоколаду, печі для приготування тіста та інше обладнання, що відповідає потребам закладу. На підприємстві використовується широкий спектр сучасного обладнання, основу якого становить інвентар для

обробки кавових зерен та какао-бобів, а також сучасні кавоварки та електричні духові шафи.

Для виробництва і обслуговування гостей ресторану необхідний достатній персонал. Це кондитери та баристи, які мають досвід у галузі готельно-ресторанного бізнесу і знання особливостей роботи з шоколадом та кавою. Всі співробітники проходять навчання та періодичні курси з підвищення кваліфікації, що дозволяє підтримувати високий рівень якості продукції та обслуговування.

Ресторанні заклади мережі «Львівська майстерня шоколаду» мають встановлену систему контролю якості, яка забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам. Це включає перевірку якості сировини, контроль температури та зберігання шоколаду, а також перевірку готових страв на смак і вигляд перед подачею гостям.

Загалом виробничий процес є типовим для закладів подібного рівня та типу та спрямований на мінімізацію часу, потрібного на обслуговування клієнта, при одночасному збереженні якості продукції та обслуговування.

2.3 Оцінка системи маркетингу та просування на підприємстві

Сучасні мережеві заклади харчування, особливо ті, що працюють по франчайзинговій моделі, не приділяють значної уваги маркетингу та просуванню продукції. Це твердження справедливо і для досліджуваної мережі кав'ярень «Львівська майстерня шоколаду».

Перш за все, розглянемо підхід до організації служби маркетингу. Підприємство використовує ринково-функціональну організацію маркетингової служби. Дана модель є сплавом ринкової та функціональної моделей та використовує їх сильні сторони, внаслідок чого є ефективнішою.

При ринковій організації служби маркетингу керівники, що відповідають за певний ринок несуть відповідальність за створення та впровадження стратегій та планів маркетингової діяльності на кожному з ринків.

Даний вид організації служби маркетингу підходить для підприємств, які концентруються на одному або кількох основних напрямках діяльності, в нашому разі – ресторанних послугах, проте, призначений для різних ринків зі своєю специфікою та потребами споживачів. Внаслідок такої неоднорідності переваги товару або послуги, актуальні для одного ринку, на іншому ринку не спрацьовують. В якості ринку може бути сегмент споживачів або навіть галузь економіки. У випадку досліджуваного підприємства це напрямки «кондитерські вироби» та «кава та напої».

Таким чином, керівник по ринку аналізує існуючу ситуацію та приймає рішення, спираючись на запити та потреби споживача. Керівники ринків співпрацюють з спеціалістами функціональних підрозділів, розробляючи плани та стратегію по різних напрямках функціональної діяльності. Підприємство в такому разі має розробити стратегію для кожного з ринків, на яких працює.

Складність ринково-функціональної структури компенсується її перевагами:

- комплексна програма з прямого та опосередкованого впливу на ринок, розроблена закладом, спрямована як на збереження існуючих клієнтів, так і залучення нових;
- постійне здійснення досліджень та аналізу статистичних даних для орієнтації на їх думки при створенні нового продукту;
- конкуренція між функціональними відділами слугує мотиваційним стимулом підвищення ефективності роботи.

Дана структура є досить складною, тому, незважаючи на всі сильні сторони даного типу організації служби маркетингу, присутні певні недоліки:

- якість роботи знижується при збільшенні кількості різних типів товарів через ріст періоду реакції на зовнішні умови;
- відділи служб не є спеціалізованими.

Розглянемо конкретні методи, якими користується маркетинговий відділ для виконання своїх безпосередніх функцій (табл. 2.4). Основним засобом

просування, який використовує ресторанний заклад, є просування в соціальних мережах, а також зовнішня реклама.

Таблиця 2.4 – Порівняння використання основних засобів просування мережею «ЛМШ» та його основним конкурентом – мережею «Арома Кава»

Вид реклами	ЛМШ	Арома Кава
Друковані ЗМІ	+	+
Телебачення	-	+
Радіо	-	+
Інтернет	+	+
Зовнішня	+	+
Пряма	+	+
Друкована (листівки, каталоги та ін.)	+	-
Сувенірна	-	+

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, заклад використовує майже всі засоби реклами, крім теле- та радіореклами, а також сувенірної реклами. Від їх використання відмовилися в 2021 році в рамках скорочення витратної частини.

Проаналізуємо вплив реклами на споживача, використавши бальний метод. Найбільший вплив на споживача з представлених видів реклами закладу має інтернет-реклами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вплив видів реклами на споживача

Характеристики	Інтернет-реклама	Друковані ЗМІ	Зовнішня реклама
Охоплення	4	3	3
Інформативність	4	3	4
Запам'ятовуваність	3	4	3
Схиляння до купівлі	3	3	3
Естетичність повідомлення	4	4	3
Сума балів	18	17	16

Джерело: розроблено автором

Найбільш активне просування відбувається завдяки такому каналу як соціальні мережі. Діяльність закладу в соціальних мережах спрямована на збільшення поінформованості про заклад серед користувачів інтернету, а також збільшення бази підписників, яку можна було б використовувати для майбутніх розсилок. Досліджуваний заклад харчування використовує для просування такі соціальні мережі, як Facebook та Instagram. Сьогодні сторінка Instagram є

недостатньо розвинута порівняно з Facebook, оскільки на неї підписані лише 13,3 тис. чоловік (рис. 2.4). До недоліків варто також віднести відсутність коментарів під постами, що свідчить про вибір недостатньо актуальних та цікавих для підписників тем.

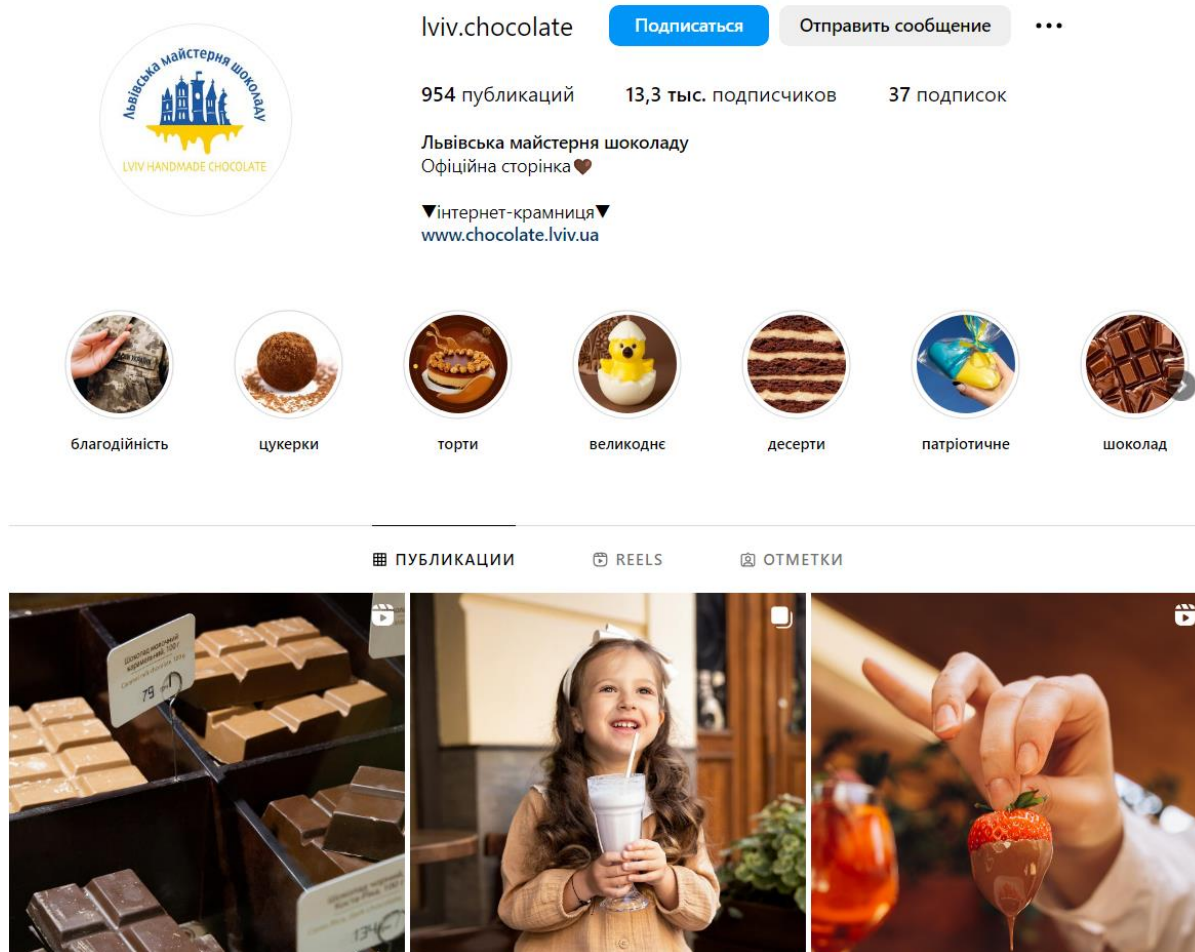


Рис. 2.4 – Сторінка закладу в соцмережі Інстаграм [29]

У мережі Facebook ситуація склалась краще і компанія вже має 32 тис. підписників та досить активне коментування постів [30]. В даній соцмережі зазвичай анонсуються заходи і різні маркетингові пропозиції; в той час як в Instagram створюється візуальна картина і демонструються особливості закладу. Слід відзначити достатньо низьку активність закладу соціальних мережах, основною проблемою є те, що контент з'являється у невеликому обсязі та не за графіком.

Більш детальне порівняння рекламної кампанії закладу в мережах Instagram та Facebook представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняння рекламної активності закладу в Instagram та Facebook [29; 30]

Показник	Instagram	Facebook
Кількість підписників	13,3	32 тис
Кількість постів на тиждень	4-5	3-4
Коментарі	Наявні	Відсутні

Джерело: розроблено автором на основі [29; 30]

Відповідно, більш доцільним є підвищення активності в Facebook, оскільки там більша кількість підписників та відвідувань. Відділу маркетингу необхідно активізувати свої зусилля та збільшити кількість постів та stories саме в цій соціальній мережі.

Отже, в результаті аналізу можна зробити висновок, що використовувана на підприємстві система управління маркетингом є досить ефективною, проте її структура є досить складною, тому, незважаючи на всі сильні сторони даного типу організації служби маркетингу, присутні певні недоліки:

- якість роботи знижується при збільшенні кількості різних типів продукції через ріст періоду реакції на зовнішні умови;
- відділи служб не є спеціалізованими.

Також суттєвим недоліком є несистемність здійснення маркетингових заходів, що пов'язане з відсутністю цілісної стратегії просування.

Діагностовані проблеми дозволяють розробити в наступному розділі шляхи вдосконалення здійснення ресторанним закладом маркетингової діяльності, що дасть змогу підвищити ефективність його діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

3.1 Загальні напрями вдосконалення роботи підприємства

Проведене в попередньому розділі дослідження показало, що проблеми в маркетинговій діяльності мережі кав'ярень «Львівська майстерня шоколаду» значною мірою залежать від несистемності здійснення маркетингової діяльності закладу. Відповідно, для їх подолання необхідно вдосконалювати весь комплекс маркетингу, що використовується компанією.

Тому в якості напрямків вдосконалення маркетингової політики підприємства пропонуємо наступні (рис. 3.1).

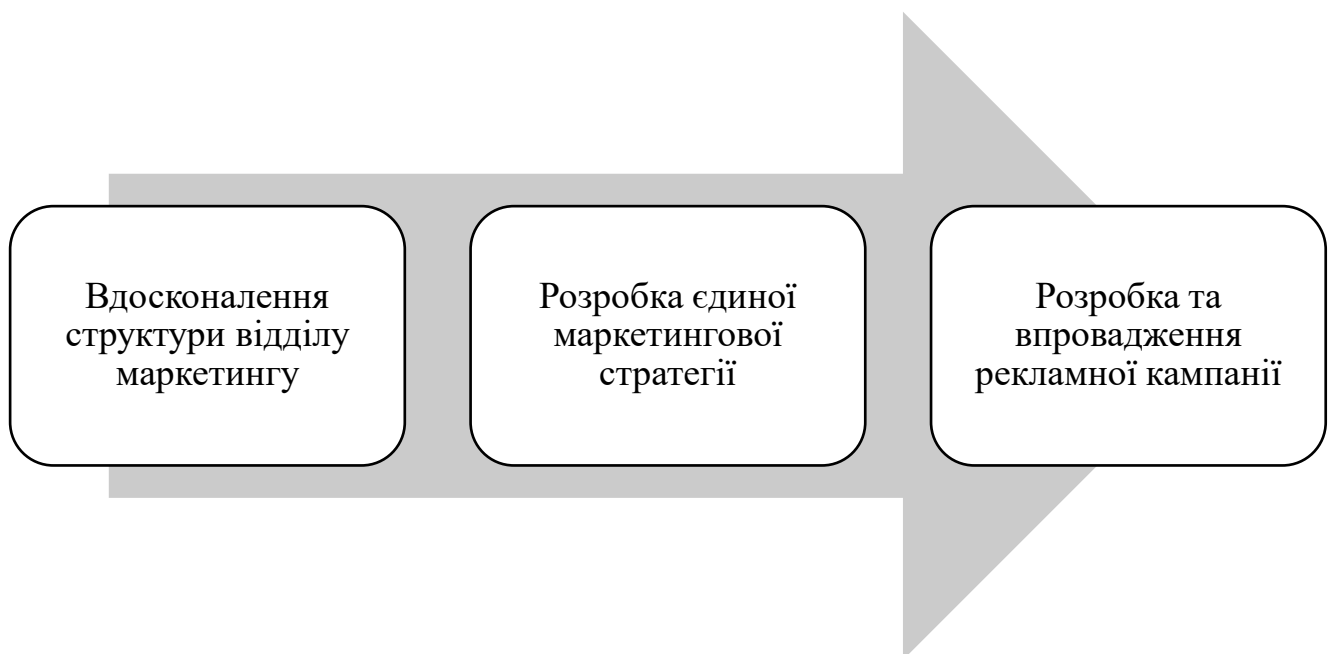


Рис. 3.1 – Напрями вдосконалення маркетингової політики мережі «ЛМШ»

Джерело: розроблено автором

Перш за все, при вдосконаленні служби маркетингу слід визначитись з бажаною системою її організації. Найпростішою та найрозповсюдженішою є функціональна організація служби маркетингу. В такій системі маркетингові функції здійснюють окремі спеціалісти та контролюються керівником служби. Дана структура прийнята на службу ще в кінці 2000-х років, коли компанія мала

лише одну продуктову лінійку – шоколад, та, відповідно, просувала лише продукти з однієї лінійки. Зараз, коли в асортименті товарів компанії представлені понад 80 позицій з різних продуктових груп, така форма організації є просто недоречною.

При розгляді вибору організаційної структури маркетингу необхідно керуватися основними принципами її конструювання:

- Цілі та завдання, поставлені перед підприємством, повинні бути чітко сформульовані.
- Забезпечення оперативного обміну інформацією між відділами маркетингу є необхідним.
- Необхідно уникати ситуацій «подвійного підпорядкування».
- Кількість персоналу маркетингового відділу має бути обмеженою.
- Кількість ланок у системі управління повинна бути обмеженою.
- Завдання лінійного керівництва та функціональних служб повинні бути чітко визначені та скеровані на координацію.
- Загальна координація дій здійснюється вищим керівництвом.

Маркетингова служба повинна забезпечувати як підтримку, так і розвиток наявних ринків та товарних марок компанії. Це можливо шляхом ефективної реалізації стратегії підприємства, спрямованої на досягнення довгострокових планів. Відповідно до встановлених вимог, найкращим варіантом для досягнення цих цілей є ринкова організаційна структура маркетингової служби. Вона надає можливість підприємству враховувати потреби споживачів в конкретних сегментах ринку. Основні ринки відводяться керівникам ринкових відділів, які співпрацюють з фахівцями функціональних підрозділів у процесі розробки планів для різних напрямків функціональної діяльності.

Таким чином, запропонована організаційна структура маркетингової служби відображена на наступній схемі (рис. 3.2).

У даному випадку, фахівці, що займаються просуванням конкретних видів продукції закладу, зможуть ефективно спілкуватися між собою, не займаючись непотрібними обов'язками, і зосередитись на виконанні конкретних завдань.

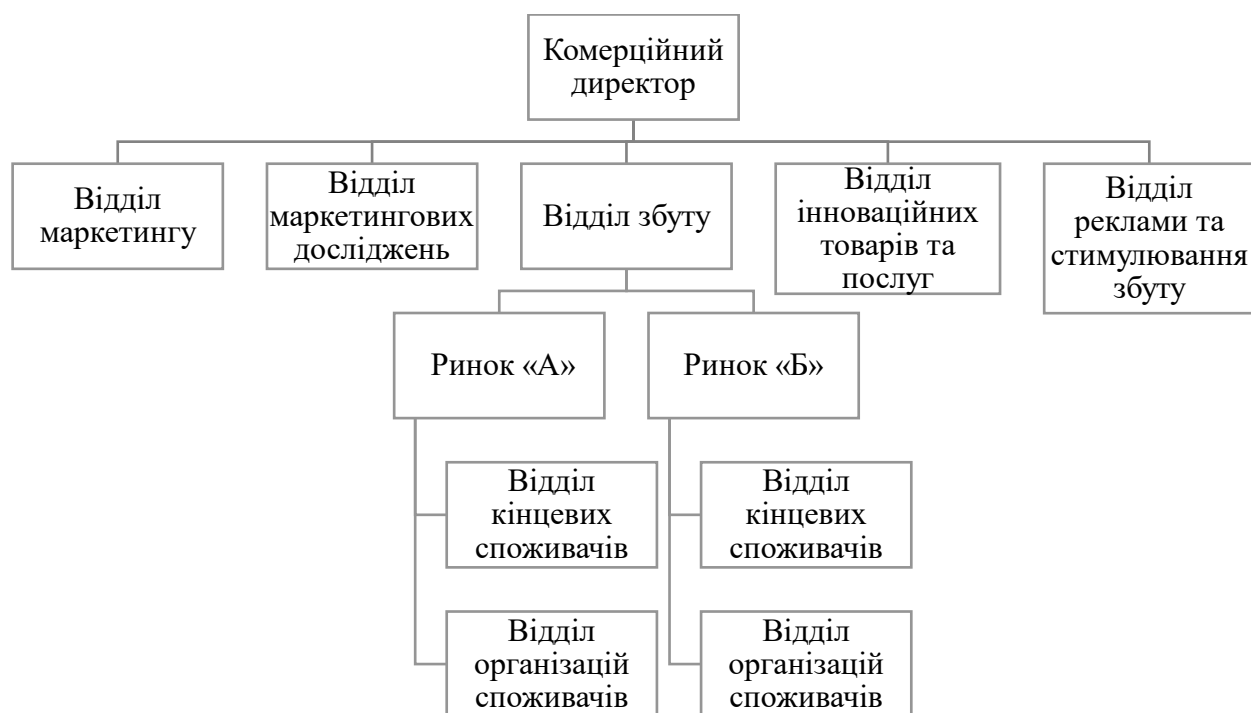


Рис. 3.2 – Пропонована структура маркетингової служби мережі «ЛМШ»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до цього, для здійснення подібних змін необхідно буде витратити додаткові кошти на навчання, перекваліфікацію та розширення штату співробітників. Правильне встановлення пріоритетів і робота підприємства над рекламною діяльністю та стимулюванням збуту дозволять працювати більш ефективно, що призведе до зростання валового доходу, а служба маркетингу покриє витрати на своє вдосконалення.

Розрахунок прогнозованих затрат на вдосконалення відділу маркетингу представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок затрат на вдосконалення організаційної структури відділу маркетингу

Захід	Термін виконання	Відповідальна особа	Вартість, грн.
Вдосконалення організаційної структури;	3 місяці	Комерційний директор	-
Набір, навчання та перекваліфікація працівників	2 місяці	Комерційний директор; Керівники функціональних відділів; HR-менеджер	400000

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, прогнозовані затрати на дане вдосконалення становлять чотириста тисяч гривень. Впровадження даного заходу дозволить як підвищити загальну ефективність маркетингової діяльності на підприємстві, так і більш ефективно здійснювати маркетингову підтримку інноваційних продуктів. Детально очікуваний ефект від впровадження даного заходу буде оцінений в підрозділі 3.3.

Наступним кроком є удосконалення існуючої маркетингової стратегії та розробка плану маркетингових заходів. Основними складовими маркетингової стратегії будь-якої компанії є наступні: вибір цільових споживачів та забезпечення їхньої лояльності; стратегічні маркетингові рішення (у тому числі пов'язані з розвитком бренду, впровадженням сучасних цифрових маркетингових технологій, поліпшенням якості обслуговування тощо); використання маркетингового комплексу.

У сучасних умовах розробка маркетингової стратегії вимагає виконання декількох умов. По-перше, необхідно визначити маркетингові цілі, які повинні бути підпорядковані стратегічним цілям підприємства. По-друге, потрібно розробити маркетингові стратегії, що забезпечать досягнення цих цілей. По-третє, необхідно оцінити альтернативні варіанти та обрати найбільш оптимальний. Крім того, потрібно спланувати канали розподілу та збуту продукції, включаючи рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі тощо.

Отже, процес розробки маркетингової стратегії підприємства включає такі кроки: спочатку визначається поточне позиціонування підприємства, потім проводиться аналіз ринку, що включає аналіз основних конкурентів, і на останньому етапі здійснюється SWOT-аналіз, тобто оцінка можливостей, загроз, сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства.

Більшість необхідних заходів вже були проведені в попередньому розділі. Залишається лише провести SWOT аналіз (таблиця 3.2), та на підставі цих даних вибрати оптимальний варіант маркетингової стратегії для «Львівської майстерні шоколаду» з наявних.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз мережі «Львівська майстерня шоколаду»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – «ЛМШ» відома своєю високоякісною продукцією, що сприяє репутації компанії та підвищує сприйняття споживачами. – Підприємство пропонує шоколад, напої, та різні кондитерські вироби, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку та розширює базу клієнтів. – Розташування компанії забезпечує простий доступ до якісної сировини, що може позитивно впливати на вартість та стабільність постачання. – Компанія інвестує в сучасне обладнання та технології виробництва, що дозволяє підприємству збільшувати продуктивність та ефективність. – Компанія має кваліфікований персонал, що сприяє якості та надійності виробленої продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Заклад залежить від постачання якісної сировини, такої як какао-боби чи молоко. Пошкодження сировини чи збої в постачанні можуть негативно вплинути на якість та кількість доступної сировини для виробництва. – Ринок шоколаду та кави досить конкурентний. Це може створювати проблеми зі збутом і вимагати додаткових зусиль для залучення та утримання клієнтів. – Зміни у правових та регуляторних вимогах, пов'язаних з харчовою промисловістю, можуть створювати виклики для підприємства щодо дотримання стандартів, сертифікації та відповідності.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість розширення на нові ринки, як в межах країни, так і за її межами, для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. – Можливості розробки нових продуктів, використовуючи інноваційні технології. Наприклад, виробництво функціональних продуктів з доданими корисними компонентами або продуктів для специфічних дієт (безлактозних тощо), що може відкрити нові сегменти ринку та привернути нових клієнтів. – Компанія може розглядати можливості розширення своєї присутності на зовнішніх ринках. Зараз заклади мережі представлені лише в Україні та Азербайджані, проте можливе відкриття в інших країнах дозволить залучити нових клієнтів та диверсифікувати ризики, пов'язані з внутрішнім ринком. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загроза зростання конкуренції в галузі з боку інших виробників. Це може призвести до зниження цін, втрати ринкової частки або необхідності вкладати більше коштів у маркетинг та рекламу. – Зміни в смакових уподобаннях або зміна попиту споживачів на альтернативні продукти можуть вплинути на популярність традиційних продуктів. – Зміни в законодавстві щодо харчової безпеки, вимог до виробництва тощо можуть стати викликом для підприємства, особливо якщо вони вимагають значних інвестицій або зміни виробничих процесів. – Нестабільність економічної ситуації, зміни валютних курсів, інфляція можуть вплинути на вартість сировини, витрати на виробництво та споживчу платоспроможність, що може негативно позначитися на прибутковості підприємства.

Джерело: розроблено автором

Загальною метою розвитку підприємства є посилення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продажів та диверсифікація продукції. Для досягнення цієї мети необхідно зосередитись на збереженні високої якості продукції, розширенні асортименту, розвитку нових ринків і партнерства, а

також на адаптації до змін у смакових уподобаннях та вимогах споживачів. При цьому необхідно враховувати конкурентну обстановку, зміни в законодавстві та економічну нестабільність. Ретельне планування, інновації та ефективне управління будуть ключовими факторами успіху для подальшого розвитку компанії.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємству, зважаючи на його статус «челенджера» за класифікацією Котлера, слід вибрати наступальну маркетингову стратегію для завоювання більшої частки ринку. Слід враховувати різке зниження рівня заробітних плат населення, збільшення кількості безробітних та перехід у режим економії користувачів у період військового часу.

Таким чином, окреслені в даному підрозділі напрямки розвитку дозволяють розробити для підприємства рекламну кампанію, що і буде здійснено в підрозділі 3.3.

3.2 Розробка маркетингового плану та рекламної кампанії для підприємства

Для проведення рекламної кампанії підприємства «Львівська майстерня шоколаду» було обрано такі носії реклами:

- реклама в спеціалізованих виданнях;
- інтернет реклама;
- зовнішня реклама (щитова, телеекрани, на транспорті);
- радіо-реклама.

Для ефективного просування послуг на ринок, збільшення обсягів їх надання і відповідного збільшення прибутку, необхідно на перших етапах створити так звану атакуючу рекламну стратегію, з подальшим її підтриманням. Тобто всі рекламні заходи мають бути зосереджені в першій половині планового рекламного року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Планування рекламної стратегії мережі «ЛМШ»

Типи рекламної стратегії	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Атакуюча												
Оборонна												
Відступу												

Джерело: розроблено автором

Відповідно до характеру діяльності підприємства та обсягів чистого прибутку (що може бути використаний на проведення рекламної кампанії), найдоцільніше обмежитися рекламою у друкованих засобах інформації та провести рекламну компанію в Інтернеті і соціальних мережах.

Представимо розрахунок затрат на зовнішню рекламу в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок затрат на зовнішню рекламу [48]

Захід	Термін виконання	Відповідальна особа	Вартість, грн.
Реклама на національному радіо	Весь рік	Відділ реклами та стимулювання збуту	46080
Реклама в автобусах	Весь рік	Відділ реклами та стимулювання збуту	17640
Реклама в маршрутних таксі	Весь рік	Відділ реклами та стимулювання збуту	2250
Рекламні плакати	Весь рік	Відділ реклами та стимулювання збуту	2340
Рекламні листівки	Весь рік	Відділ реклами та стимулювання збуту	7800
ВСЬОГО			430030

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Таким чином, сума затрат на зовнішню рекламу складе 76110 грн.

Крім того, у 2024 році компанія повинна використовувати рекламу в соціальних мережах, оскільки це спосіб, що дозволяє ефективно залучити клієнтів, звертаючись до них безпосередньо. Для досягнення рекламних цілей необхідно включити в стратегію рекламу в найбільш популярних журналах і газетах, а також запровадити контекстну рекламу.

Інтернет-реклама включатиме контекстну рекламу, таргетовану рекламу та заходи з просування в соціальних мережах підприємства. Особлива увага має бути приділена покращенню слабких сторінок соціальної мережі Instagram, для чого слід

виділити додатковий бюджет і найняти фахівця зі сфери SMM, який буде відповідати за якісне наповнення сторінки в цій соціальній мережі.

Представимо план-графік рекламної компанії в ЗМІ на 2024 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План графік рекламної компанії підприємства «Львівська майстерня шоколаду» на 2024 рік

Рекламний носій	Дні																													
	Інформаційна реклама															Повідомляюча реклама														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Соціальні мережі																														
Інтернет																														

Джерело: розроблено автором

Розрахунок вартості контекстної реклами представлений в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Розрахунок вартості контекстної реклами (вторинний ринок)

Контекстна реклама	Ціна за 1000 показів, грн.	Обсяг показів	Вартість, грн.
GoogleAdWords	100	100	10000
UKR.NET	130	200	26 000
			36 000

Джерело: розроблено автором

Витрати на придбання контекстної реклами складуть 36 000 грн.

В соціальних мережах пропонується використовувати метод аутсорсингу, скориставшись послугами спеціалізованих агенцій з просування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Вартість послуг аутсорсингу в місяць

Соціальна мережа	Список послуг	Ціна
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> –Створення групи –Створення унікального дизайну групи –Створення та розміщення «контент-постів» –Створення та розміщення тематичних опитувань –Додавання «голосів» в опитування –Розстановка «лайків» до кожного посту –«Фортеця» кожного «поста» –Збільшення передплатників в групі –Коментарі до «постам» –Очищення спільноти від спаму, раз на місяць 	15 000грн.

	–Відповіді на прості запитання користувачів.	
Facebook	–Створення групи. –Створення унікального дизайну групи. –Створення та розміщення «контент-постів» –Розстановка «лайків» до кожного посту, –«Фортеця» кожного поста –Збільшення передплатників в групі –Коментарі до «постам» –Очищення спільноти від спаму, раз на місяць –Відповіді на прості запитання користувачів	20 000 грн.

Джерело: розроблено автором

Загальний кошторис витрат на проведення запропонованих рекламних заходів для підприємства зведено до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Кошторис реалізації маркетингової стратегії

Стаття витрат	Вартість, грн.
Реклама в соціальних мережах	35000
Контекстна реклама	36000
Зовнішня реклама (щитова, телеекрани, на транспорті)	76110
Радіо-реклама	46080
Створення відділу маркетингу	400000
Всього:	593190

Джерело: розроблено автором

Отже, на запропоновані заходи необхідно витратити 593190 грн. Такі витрати підприємство може понести за рахунок чистого прибутку.

Визначення ефективності запропонованих заходів буде здійснене в підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів

Для розрахунку планованої ефективності витрат на запропоновані заходи звернемося до формули, запропонованої Ж.-Ж. Ламбеном:

$$Q_1 = 2.024 * Q_t - 1 0,565 * S_1 0,190 \quad (3.1)$$

де Q_1 – планований приріст валового доходу за період,

Q_{t-1} – фактичний валовий дохід за попередній період,

S_1 – витрати на рекламні заходи.

Підставимо дані валового доходу компанії за 2021 рік і плановані витрати на цифрові рекламні заходи у запропоновану формулу.

$$Q_1 = 2,024 * 12445559^{0,565} * 593,19^{,190} \text{ млн. грн.} = 848,48 \text{ тис. грн.}$$

Як видно з проведених розрахунків, планове зростання річного валового доходу складатиме 848,48 тис. грн., що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Для розрахунку показників залученості використаємо показник Engagement Rate (ER)) – показник залученості користувачів.

Залучення повинно служити індикатором того, як аудиторія реагує на контент, взаємодіє з ним і співвідносить контент в цифровому просторі і бренд в оффлайн-світі і розраховується по формулі:

$$\text{Average post ER} = \frac{\text{Likes+Comments+Shares}}{\frac{\text{Posts}}{\text{Total Fans}}} * 100\% \quad (3.2),$$

де

Average post ER – залученість аудиторії на даний момент часу;

Likes – підсумкова кількість «мені подобається» на всіх «постах»;

Comments – підсумкова кількість коментарів під усіма записами групи;

Shares – підсумкова кількість всіх записів групи за заданий період часу,

Posts – підсумкова кількість «постів» групи за заданий період часу,

Total Fans – загальна кількість підписників.

На прикладі прогнозованих даних нижче продемонстровані розрахунки тієї частки підписників, що реагують на кожен опублікований «пост» сторінки:

«Instagram»

$$\text{Average post ER} = \frac{3168 + 417 + 90}{\frac{58}{682}} * 100\% = 9,2\%$$

Facebook

$$\text{Average post ER} = \frac{450 + 132 + 58}{\frac{49}{233}} * 100\% = 5,5\%$$

За цими показниками можна судити про те, як аудиторія реагує на контент, взаємодіє з ним і співвідносить контент в цифровому просторі і бренд в оффлайн-світі. За місяць існування спільнот в соціальних мережах в середньому, згідно з дослідженням результатів просування в соціальних мережах аналогічних компаній,

до підприємства звернеться додатково 8 клієнтів, 5 з яких звернуться з групи «Instagram», і 3 із спільноти в «Facebook».

Узагальнено очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	848,48
Приріст повних витрат на реалізацію проектних заходів	593,19
Приріст прибутку від реалізації продукції	255,29

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства дозволить збільшити виручку підприємства на 848,480 тис. грн. Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції складе 593,19 тис. грн. Приріст чистого прибутку складе 255,29 тис. грн.

Розрахунок основних показників економічної ефективності від проведення рекламної компанії представимо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	593,19
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	255,29
3. Термін окупності	роки	0,43 (5 місяців)
4. Індекс доходності	—	1,4

Отже, в результаті впровадження розроблених рекомендацій для покращення здійснення маркетингової діяльності підприємство зможе отримати 255,29 тис. грн. чистого прибутку, що свідчить про ефективність запропонованих рекомендацій та можливість їх впровадження на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі було визначено теоретичні засади та розроблено практичні пропозиції зі вдосконалення маркетингової політики закладу ресторанного господарства «Львівська майстерня шоколаду».

Визначено сутність та основні види закладів ресторанного господарства. Виявлено, що такі заклади надають послуги харчування населенню у вигляді кулінарної продукції, реалізуючи та організовуючи харчування для різних груп населення та поділяються на численні типи в залежності від спрямування та особливостей виробничого процесу.

Проаналізовано динаміку розвитку ресторанного бізнесу протягом 2018-2022 років. Виявлено, що протягом останніх років спостерігались як значне падіння ринку, викликане спершу пандемією, а потім війною. Загалом сучасний стан ринку можна охарактеризувати як невизначений, адже він цілком залежить від термінів закінчення війни та швидкості відновлення економіки України.

Здійснено аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства України. Виявлено, що основними проблемами для сектору HoReCa є недостатній рівень задоволеності вимог споживачів, недосконала іміджева та маркетингова стратегія ресторанних закладів, а також невідповідність цін рівню якості.

Дано загальні відомості про підприємство «Львівська майстерня шоколаду». Виявлено, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» є потужним гравцем на вітчизняному ринку шоколадних кафе та володіє високим потенціалом, однак внаслідок пандемії Covid-19, а потім і початку повномасштабної війни, підприємство зазнало сильних змін та стикнулося з викликами, які полягають у зменшенні кількості відвідувачів, значному зростанні собівартості продукції, а також падінню купівельної спроможності споживачів.

Описано організаційно-технологічні аспекти виробничої діяльності закладу ресторанного господарства. Визначено, що підприємство є закладом з повним циклом виробництва та здійснює безпосереднє виготовлення та реалізацію більшості пропонованих в меню позицій. Для приготування продукції

використовується сучасне обладнання, співробітники володіють високим рівнем кваліфікації, який постійно підвищують для підтримання високого рівня надаваних послуг.

Здійснено оцінку системи маркетингу та просування на підприємстві. Виявлено, що підприємство активно використовує маркетинг у своїй діяльності задля утримання своїх позицій та забезпечення конкурентоспроможності. Оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу «ЛМШ» показало, що основною проблемою є несистемність управління маркетингом та зниження ефективності роботи маркетингового відділу, викликане занадто сильною вертикальністю управління відділом та його складною структурою. Як наслідок – складність процесів комунікації, прийняття тактичних маркетингових рішень та отримання зворотного зв'язку від спеціалістів відділу.

Для подолання виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, які включають вдосконалення структури відділу маркетингу, розробку цілісної стратегії маркетингу та розробку рекламної кампанії. Оцінка ефективності запропонованих заходів, швидка окупність терміном в 5 місяців та додатковий прибуток в розмірі 255,29 тис. грн. доводять їх ефективність та доречність практичної реалізації, тому можемо рекомендувати розроблений комплекс дій до імплементації на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Палійчук Є. С., Павлик І. В. Теоретичні основи підвищення ефективності підприємств організації харчування. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 221–224.
2. Економіка ресторанного господарства: : Навч. посіб. / Н. О. Власова та ін. Харків : Світ кн., 2013. 389 с.
3. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. (40988). ДНАОП - Нормативно-правова бібліотека інструкції документи. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ_3862-99 (дата звернення: 05.06.2023).
4. Столяренко О. М., Щербельова Н. П. Поняття та види закладів ресторанного господарства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 4 (58).
5. Калаур А. Формування внутрішнього простору студентського клубу-кафе : Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра спеціальності «Дизайн». Київ, 2021. 65 с.
6. Давидова О. Ю. Ресторанний менеджмент : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с.
7. Громнюк А. Типологічні засади формування предметно-просторового середовища підприємств громадського харчування. *Архітектура громадських споруд та містобудування*. 2013. № 2. С. 147–152.
8. Цимбала Н. Особливості дизайн-проектування інтер'єру залу ресторану. 2018.
URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/11054/1/1Tsimbala.pdf> (дата звернення: 05.06.2023).
9. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. 2009.
URL: <https://cutt.ly/BwwZtEk7> (дата звернення: 05.06.2023).
10. Кукліна Т. С. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Технологія ресторанної справи» для першого (бакалаврського) рівня освіти для студентів спеціальності «Туризм» галузі знань 24 «Сфера

- обслуговування». *EIRZNTU - Electronic Institutional Repository of «Zaporizhzhia Polytechnic» National University: Home.*
URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/8724> (дата звернення: 05.06.2023).
11. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація (34057). ДНАОП - Нормативно-правова бібліотека інструкції документи. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-ДСТУ_4281_2004 (дата звернення: 05.06.2023).
12. Міценко О. О., Лейзерук В. В., Добоні Н. Г. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного функціонування. *Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць.* 2014. № 16. С. 58–63.
13. Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services. *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure.* 2013. P. 33–68. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203047965-7> (date of access: 05.06.2023).
14. Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм. *Укрстат.* URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm (дата звернення: 04.06.2023).
15. BIG DATA 2021. *Facebook.* URL: <https://www.facebook.com/m.oleskiv/posts/10161433850648776> (date of access: 04.06.2023).
16. Касіян В. Число іноземних туристів в Україні зросло на чверть за рік. *LB.ua.* URL: https://lb.ua/economics/2022/01/21/503593_chislo_inozemnih_turistiv_ukraini.html (дата звернення: 04.06.2023).
17. Ресторанний бізнес у цифрах: скільки закладів харчування у Києві та світових столицях. *Слово і Діло.* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyyevi-ta-svitovykh-stolycyax> (дата звернення: 05.06.2023).

- 18.Прасад А. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.* URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyni-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120> (дата звернення: 05.06.2023).
- 19.Структура розподілу ресторанного ринку України в 2020 році - НОВИНИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: VLASNASPRAVA.UA.: *Новини українського бізнесу: vlasnasprava.ua.* URL: <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2020-roci/> (дата звернення: 05.06.2023).
- 20.Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості.* 2022. № 3. С. 154–160.
- 21.Пенішкевич Є. Розробка додаткових послуг з метою підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ.* 2023. С. 162–168.
- 22.Балацька Н., Каленік К., Скриннік В. Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. № 13. С. 62–71. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/271> (дата звернення: 05.06.2023).
- 23.Львівська Майстерня Шоколаду. *Львівська Майстерня Шоколаду.* URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/company/about/> (дата звернення: 05.06.2023).
- 24.ТОВ ШОКООООООООЛАД. *YouControl – сервіс перевірки контрагентів.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36417791/ (дата звернення: 06.06.2023).

- 25.Контакти. *Львівська Майстерня Шоколаду.*
URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/contacts/> (дата звернення: 06.06.2023).
- 26.Франчайзинг. *Львівська Майстерня Шоколаду.*
URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/company/franchising/> (дата звернення: 06.06.2023).
- 27.Львівська майстерня шоколаду. *Google Maps.* URL: <http://surl.li/hsloy> (дата звернення: 06.06.2023).
- 28.Меню – Львівська майстерня шоколаду. *Львівська Майстерня Шоколаду в Україні: Київ, Харків, Львів, Одеса.*
URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/menu/lvivsrb> (дата звернення: 06.06.2023).
- 29.Львівська майстерня шоколаду. Львівська майстерня шоколаду (@lviv.chocolate) • Instagram photos and videos. *Instagram.*
URL: <https://www.instagram.com/lviv.chocolate/> (дата звернення: 06.06.2023).
- 30.Львівська майстерня шоколаду. *Facebook.*
URL: https://www.facebook.com/LvivHandmadeChocolate/?locale=uk_UA (дата звернення: 06.06.2023).