

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему: «Маркетинговий потенціал ресторану»

Виконала:
здобувачка IV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Пінчук В.В.

Керівник:
к.т.н., доц. Сабіров О.В.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Пінчук В.В. Маркетинговий потенціал ресторану. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану в сучасних ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є процеси формування маркетингового потенціалу ресторану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингового потенціалу ресторану.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: визначено сутність маркетингового потенціалу та його вплив на розвиток підприємства; розглянуто особливості управління маркетинговим потенціалом підприємств ресторанного бізнесу; досліджено вплив маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств; наведено техніко-економічну характеристику ресторану «Pizza Day»; проаналізувано маркетингове середовище закладу ресторанного господарства «Pizza Day»; оцінено маркетинговий потенціал досліджуваного закладу ресторанного господарства; запропоновано методичний підхід до формування маркетингових стратегій підприємства ресторанного господарства; розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану.

Методи дослідження: порівняння, синтез, систематизація та узагальнення; PEST-аналіз; метод багатокутника; матриця «ціна-якість»; SWOT-аналіз; SNW-аналіз; SPACE-аналіз; метод адитивного маркетингового потенціалу; матриця «потенціал/ринкова конкуренція»; опитування.

Запропонований проєкт розвитку може бути реалізований будь-яким закладом ресторанного господарства, який має доступ до мережі Інтернет, зокрема, в онлайн-ресторані «Pizza Day».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості реалізації керівництвом наведених у роботі рекомендацій, що сприятиме підвищенню ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 67 сторінок тексту, 23 рисунка, 15 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РЕСТОРАН, РИНОК, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Pinchuk V.V. Marketing potential of a restaurant. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the efficiency of restaurant marketing potential management in modern market conditions.

The object of the study is the processes of forming restaurant marketing potential.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of restaurant marketing potential.

Based on the set goal, the following tasks were performed: the essence of marketing potential and its impact on the development of the enterprise were determined; the features of managing the marketing potential of restaurant business enterprises were considered; the impact of marketing potential on the competitiveness of enterprises was studied; the technical and economic characteristics of the Pizza Day restaurant were given; the marketing environment of the Pizza Day restaurant establishment was analyzed; the marketing potential of the studied restaurant establishment was assessed; a methodological approach to the formation of marketing strategies of a restaurant enterprise was proposed; proposals were developed to improve the efficiency of restaurant marketing potential management.

Research methods: comparison, synthesis, systematization and generalization; PEST analysis; polygon method; "price-quality" matrix; SWOT analysis; SNW analysis; SPACE analysis; additive marketing potential method; "potential/market competition" matrix; survey.

The proposed development project can be implemented by any restaurant establishment that has access to the Internet, in particular, in the online restaurant "Pizza Day".

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of implementing the recommendations given in the work by the management, which will contribute to increasing the efficiency of managing the restaurant's marketing potential.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 67 pages of text, 23 figures, 15 tables. The list of sources includes 50 titles of literature.

KEYWORDS: MARKETING POTENTIAL, RESTAURANT, MARKET, RESTAURANT BUSINESS, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність маркетингового потенціалу та його вплив на розвиток підприємства	7
1.2 Особливості оцінювання маркетингового потенціалу підприємства.....	14
1.3 Вплив маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу.....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ.....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Pizza day».....	24
2.2 Аналіз маркетингового середовища ресторану «Pizza Day».....	28
2.3 Аналіз маркетингового потенціалу ресторану «Pizza Day»	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ.....	42
3.1 Методичний підхід до формування маркетингової стратегії ресторану «Pizza Day»	42
3.2 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Pizza Day» за рахунок ефективного управління його маркетинговим потенціалом	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	58
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються підвищенням конкурентного тиску, високим рівнем невизначеності, мінливості та динамічності зовнішнього середовища. За таких обставин успішна діяльність підприємств залежить від здатності пристосуватися до змін, при цьому завойовуючи або утримуючи стійкі позиції на ринку протягом тривалого терміну. Таку здатність підприємствам забезпечує ефективне управління маркетинговим потенціалом. Використання існуючих, прихованих або нереалізованих маркетингових можливостей є необхідністю, яка викликана трансформаційними процесами на товарному ринку. Управління маркетинговим потенціалом є основою при розробці стратегії підприємства як засобу конкурентної боротьби. Ці та інші аргументи визначають актуальність розвитку та ефективного управління маркетинговим потенціалом підприємств.

Дослідженню маркетингового потенціалу підприємства були присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких В.Божко, О.Дідченко, Н.Краснокутська, Л.Мороз, Н. Кривошеєва, М. Окландер іт. Однак незважаючи на значну кількість наукових напрацювань з даної тематики недостатньо дослідженим залишилися питання впливу маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства та стратегічних напрямів їх управління маркетинговим потенціалом.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану в сучасних ринкових умовах.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність маркетингового потенціалу та його вплив на розвиток підприємства;
- розглянути особливості управління маркетинговим потенціалом

підприємств ресторанного бізнесу;

- дослідити вплив маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств;
- навести техніко-економічну характеристику ресторану «Pizza Day»;
- проаналізувати маркетингове середовище закладу ресторанного господарства «Pizza Day»;
- оцінити маркетинговий потенціал досліджуваного закладу ресторанного господарства;
- запропонувати методичний підхід до формування маркетингових стратегій підприємства ресторанного господарства;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану.

Об'єктом дослідження є процеси формування маркетингового потенціалу ресторану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингового потенціалу ресторану.

Методи дослідження: порівняння, синтез, систематизація та узагальнення; PEST-аналіз; метод багатокутника; матриця «ціна-якість»; SWOT-аналіз; SNW-аналіз; SPACE-аналіз; метод адитивного маркетингового потенціалу; матриця «потенціал/ринкова конкуренція»; опитування тощо.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, навчальні посібники, внутрішня статистична інформація досліджуваного підприємства індустрії гостинності, офіційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості реалізації наведених у роботі рекомендацій, що сприятиме підвищенню ефективності управління маркетинговим потенціалом ресторану.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків. Робота містить 67 сторінок тексту, 23 рисунка, 15 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність маркетингового потенціалу та його вплив на розвиток підприємства

Сучасні економічні умови характеризуються посиленням конкуренції, взаємозв'язком науково-технічної та інформаційно-аналітичної сфер діяльності, що змушує підприємства вирішувати важливу проблему – забезпечення конкурентоздатності. В ринковому середовищі підприємствам для утримання стійких позицій необхідно ретельно контролювати та аналізувати ситуацію у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що здійснюються в процесі маркетингової діяльності. Вдосконалення системи управління маркетингом дозволяє підприємству підвищити ефективність господарської діяльності та орієнтованості на ринок [1,2]. В таких випадках збільшується ймовірність та покращуються умови для залучення додаткових інвестицій. У зв'язку із цим виникає необхідність постійно оцінювати маркетинговий потенціал, а також цілеспрямовано і своєчасно керувати ним. Однак, оперування терміном «маркетинговий потенціал» неможливе без розуміння сутності потенціалу як економічної категорії. У вітчизняній літературі термін увійшов до оперування на початку 1970-х і 1980-х років. Науковці визначали важливість та актуальність оцінки потенціалу, однак, їх підходи до трактування поняття, його сутності та структури відрізнялися [3].

Аналіз теоретичних джерел дозволив виявити різні підходи до трактування сутності поняття «потенціал», яке є багатозначним, оскільки використовується у багатьох галузях знань, в тому числі й в економіці. Носіями потенціалів виступають суб'єкти економічної діяльності, однак їх слід розглядати за рівнями економіки, в межах яких вони функціонують [4]. На мегарівні носіями виступають різні держави, на макрорівні – держава, на мезорівні – регіони та галузі, на мікрорівні – підприємства та населення.

Останній рівень є найбільш дослідженим в економічній літературі. Н.Краснокутська розглядає потенціал як «здатність системи ресурсів та компетенцій компанії створювати результати для стейкхолдерів через реалізацію бізнес-процесів» [1]. На думку науковців [3,6,7,8] економічний потенціал є «здатністю підприємства забезпечувати своє довге функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання існуючих ресурсів [4]. Науковці у своїх дослідженнях визначають потенціал підприємства як «організаційно-економічну систему ресурсів, сформовану виробничим та фінансовим потенціалом під впливом управлінського середовища для досягнення максимально можливого результату при використанні усіх ресурсів» [5]. Також розглядається потенціал підприємства як кінцевий продукт стратегічного управління для досягнення цілей організації у майбутньому [7].

На нашу думку, потенціалом підприємства є інтегральне відображення існуючих (поточних) та прихованих (майбутніх) можливостей підприємства перетворювати вхідні ресурси в економічні блага у вигляді виробленої продукції і послуг, забезпечуючи успішне функціонування в умовах підвищеної конкуренції на ринку, досягнення стратегічних цілей та задоволення споживчих потреб. Характерні риси потенціалу підприємства представлено на рис.1.1.

Потенціал як економічна категорія є складним та багатоаспектним поняттям. У цьому контексті термін слід розглядати з точки зору системного підходу, згідно з яким потенціал містить низку специфічних складових, серед яких особливе місце посідає маркетинговий потенціал, важливість якого визначається значенням і функціями маркетингу в господарській діяльності [9]. Нині маркетинговий потенціал підприємства є найменш вивченим поняттям, що викликає науковий інтерес до його визначення. З цією метою слід звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу. В економічній літературі використовують низку підходів до трактування поняття «маркетинговий потенціал підприємства».

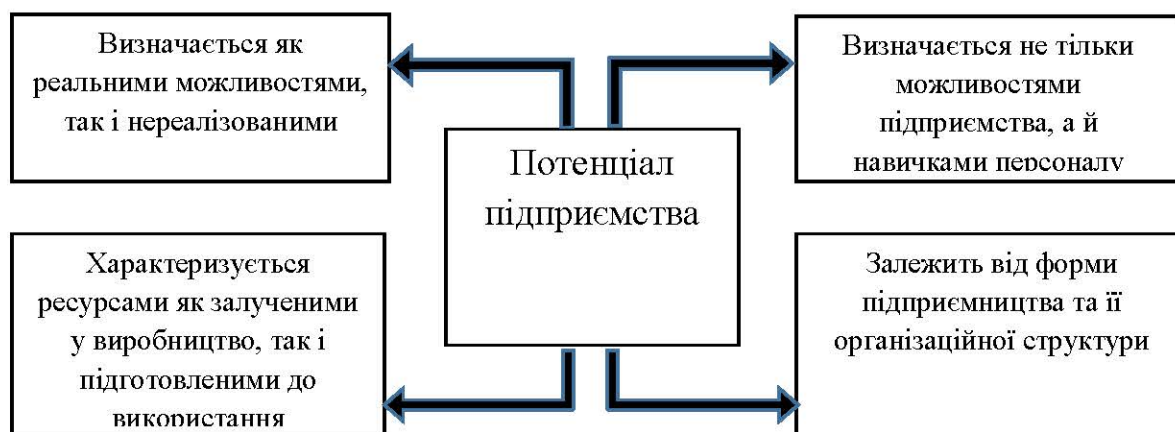


Рисунок 1.1 – Характерні риси потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [23,25]

Проаналізувавши різні підходи вчених до тлумачення поняття «маркетинговий потенціал», можна виділити декілька підходів до його визначення:

- автори, які розглядають маркетинговий потенціал як ринкову категорію, яка характеризується інформацією про частку ринку, попит на продукцію тощо;
- автори, які розглядають маркетинговий потенціал як ефективність функціонування відділу маркетингу, що передбачає виявлення неефективних інструментів маркетингу та заміна їх на ефективні;
- автори, які розглядають маркетинговий потенціал як складову загального потенціалу, який передбачає проведення маркетингових заходів для розширення виробничого, інноваційного, інвестиційного, стратегічного та інших потенціалів підприємства.

Визначення поняття «маркетинговий потенціал підприємства» у дослідженнях науковців частіше зустрічається з позицій трьох основних підходів: ресурсного, результативного та цільового [8,10].

Ресурсний підхід до трактування передбачає сукупність ресурсів і можливостей, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Представники результативного підходу [9], вважає, що маркетинговий потенціал підприємства – здатність маркетингової системи керувати попитом

на товари і послуги, що пропонуються, використовуючи існуючі для цього маркетингові ресурси. Сутність цільового підходу полягає в орієнтації відділу маркетингу на довгострокову перспективу з використанням доступних ресурсів і можливостей.

За визначенням [11], маркетинговий потенціал – це використання власних ресурсів для реалізації досліджень ринку, комплексу маркетингу 4 «Р», які мають за мету підвищення конкурентних переваг на ринку. Зміст поняття «маркетинговий потенціал підприємства» у розрізі заявлених підходів представлено на рис.1.2. Аналізуючи різні точки зору щодо тлумачення маркетингового потенціалу підприємства як поняття, можна зробити висновок, що його ключовими характеристиками є наявні ресурси, резерви, здатність до їх використання, сприяючі можливості зовнішнього середовища, а також маркетингові цілі підприємства.

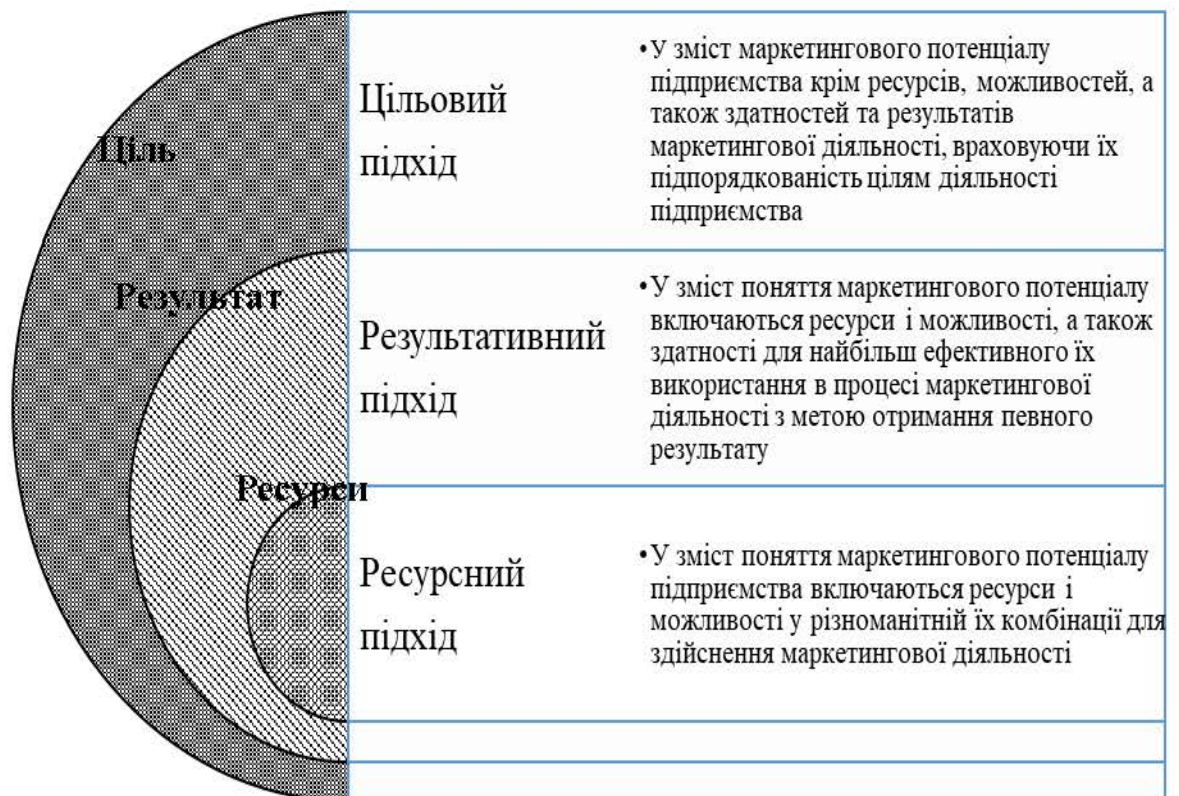


Рисунок 1.2 – Зміст поняття «маркетинговий потенціал підприємства» у розрізі наукових підходів

Джерело: розроблено автором за даними [10,13]

Відповідно, пропонуємо власне визначення поняття, згідно з яким маркетинговий потенціал - це здатність компанії забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку, орієнтуючись на потреби споживачів та стратегічні маркетингові цілі, а також використовуючи наявні та доступні ресурси і можливості, які дають їй змогу задовольняти бажання та потреби споживачів і максимізувати прибуток [15,17]. Сутність поняття «маркетинговий потенціал» більш повно розкривається за допомогою виявлення його основних елементів (складових) і зв'язків між ними. З цією метою пропонуємо розглянути структуру маркетингового потенціалу, яка передбачає сукупність елементів системи, їх взаємозв'язок і взаємне розташування. На рис.1.3 представлено структуру маркетингового потенціалу підприємства [14,18].

Оскільки розуміння маркетингового потенціалу є повним з точки зору системного підходу, важливо розуміти, що розвиток та формування одного елемента у структурі чинить вплив на всю систему. Тому збільшення сукупного маркетингового потенціалу можна досягти, згладжуючи слабко розвинуті елементи більш сильними [19]. Господарювання підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах характеризується динамічністю та мінливістю зовнішнього середовища, жорстким тиском з боку конкурентів, що змушує підприємства оперативно реагувати на загрози та використовувати можливості для підтримки сталого розвитку. При цьому розвиток пропонуємо розглядати як кількісні та якісні зміни, які відбуваються на підприємстві під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що спричиняє адаптивність, гнучкість та конкурентоспроможність організації [20].

На нашу думку, базисом розвитку сучасного підприємства є маркетинговий потенціал, складові якого є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Ефективне використання складових структури маркетингового потенціалу дозволяє досягти бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства. Вплив маркетингового потенціалу на

розвиток підприємств у вигляді схеми представлено на рис.1.4.

Роль маркетингового потенціалу та його складових у розвитку підприємств пропонуємо розглядати на трьох рівнях управління – оперативному, тактичному та стратегічному, що дозволяє узгодити довгострокові та короткострокові інтереси підприємства [11,21].



Рисунок 1.3 – Структура маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [23,25]

Оперативний рівень управління підприємством передбачає використання комплексу маркетингового міксу (товар, ціна, просування, збут) та управління базовими складовими маркетингу. Оперативний рівень слугує базовою точкою розвитку підприємства, оскільки запропоновані дії пов'язані з економічною доцільністю існування суб'єкта господарювання –

максимальний обсяг прибутку, бажаний рівень рентабельності. На тактичному рівні управління використання таких складових маркетингового потенціалу як взаємодія зі споживачами, проведення маркетингових досліджень ринку та стимулювання збуту чинить вплив на підтримку конкурентоспроможності та формує передумови для зайняття або закріплення конкурентних позицій на ринку [11,22].

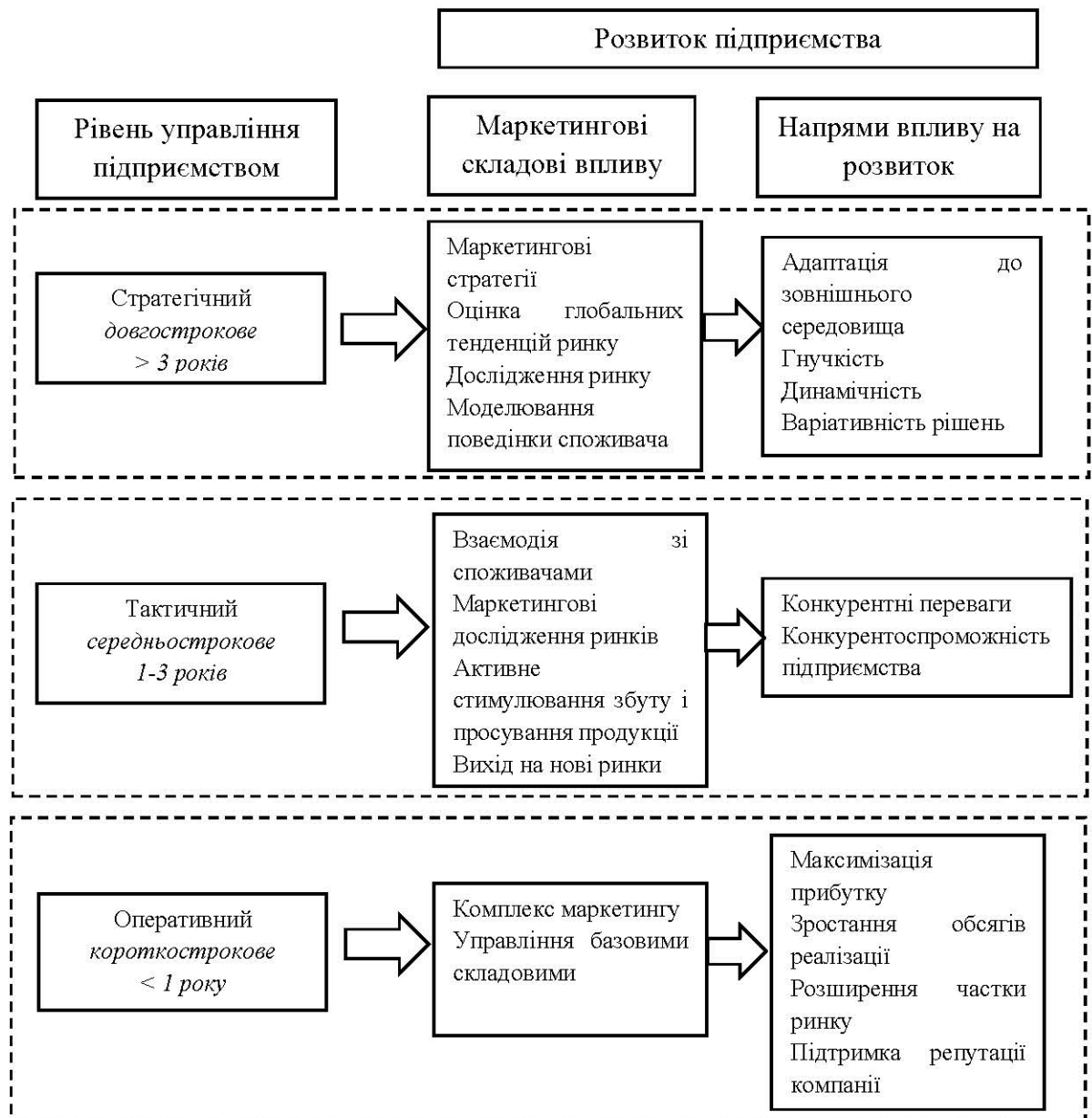


Рисунок 1.4 – Вплив складових маркетингового потенціалу на розвиток підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [23,25]

Стратегічний рівень передбачає умови розвитку підприємства у

довгостроковій перспективі [24]. За цей період господарюючий суб'єкт набуває адаптивності, гнучкості, динамічності для успішного функціонування у мінливому зовнішньому середовищі, що дозволяє йому розвиватися відносно конкурентів, ефективно розподіляючи ресурси, використовуючи наявні та приховані можливості, реагуючи на виникаючі загрози, задовольняючи потреби споживачів та отримуючи максимальний обсяг прибутку.

Отже, визначено на основі узагальнення різних підходів поняття «маркетинговий потенціал». Запропоновано розуміти під ним здатність підприємства забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку, орієнтуючись на потреби споживачів та стратегічні маркетингові цілі, з використанням наявних і доступних ресурсів та можливостей, які дозволяють задовольнити бажання, запити споживачів та отримати максимально можливий обсяг прибутку.

1.2 Особливості оцінювання маркетингового потенціалу підприємства

Враховуючи, що маркетинговий потенціал є сукупністю маркетингових ресурсів, ринкових можливостей розвитку компанії для здійснення маркетингових цілей, направлених на ріст та укріплення конкурентних переваг, вважаємо, що рівень маркетингового потенціалу залежить від груп факторів [26]: визначаючих внутрішній поточний стан підприємства; існування ресурсів розвитку (матеріальних, технологічних, ринкових, фінансових); факторів впливу зовнішнього середовища; рівня розвитку конкурентів; рівня розвитку збутової системи; факторів, що визначають технологію виробництва і споживацькі переваги, які можуть або погіршувати, або покращувати стан маркетингового потенціалу підприємства [18,27].

При цьому, найбільш важливими факторами маркетингового

потенціалу, що збільшують можливості підприємства, є його ринкові можливості: становище підприємства на ринку по відношенню до інших учасників; здатність вести успішну конкурентну боротьбу; можливості досягти успіху; вплив на поведінку ринку, споживачів і конкурентів [27].

В сучасний період процеси управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств, що існують в літературі, не мають чіткої позиції, як на стратегічному, так і на оперативному і тактичних рівнях. Більшість рішень, прийнятих щодо виділення, оцінки та використання маркетингового потенціалу, носять неструктурований характер.

Однак, управління маркетинговим потенціалом є невід'ємною частиною управлінської системи підприємства і дозволяє сформувати чітку і обґрунтовану стратегію розвитку компанії, орієнтовану на посилення її ринкових позицій. А структура факторів і чіткі закономірності впливу чинників маркетингового потенціалу на рівень розвитку дозволять керівництву приймати більш зважені і економічно обґрунтовані рішення в області маркетингової діяльності для посилення конкурентних позицій [28,29].

Управління маркетинговим потенціалом підприємства здійснюється послідовно, включаючи декілька етапів (рис.1.5) [10,27]:

Етапи управління маркетинговим потенціалом підприємства представлено на рис.1.5.[28]

У зв'язку з цим вважаємо доцільним виділити першим етапом процесу управління маркетинговим потенціалом аналіз і оцінку його стану. Оцінку маркетингового потенціалу пропонується проводити відповідно до методів збору первинної інформації і методів оцінки рівня маркетингового потенціалу підприємства [30]. Кінцевим етапом проведення оцінки є оцінка задовільності маркетингового потенціалу: при позитивному результаті відбувається реалізація маркетингового потенціалу, якщо ж в якихось факторах виявляються недоліки – приймаються заходи по збільшенню маркетингового потенціалу.

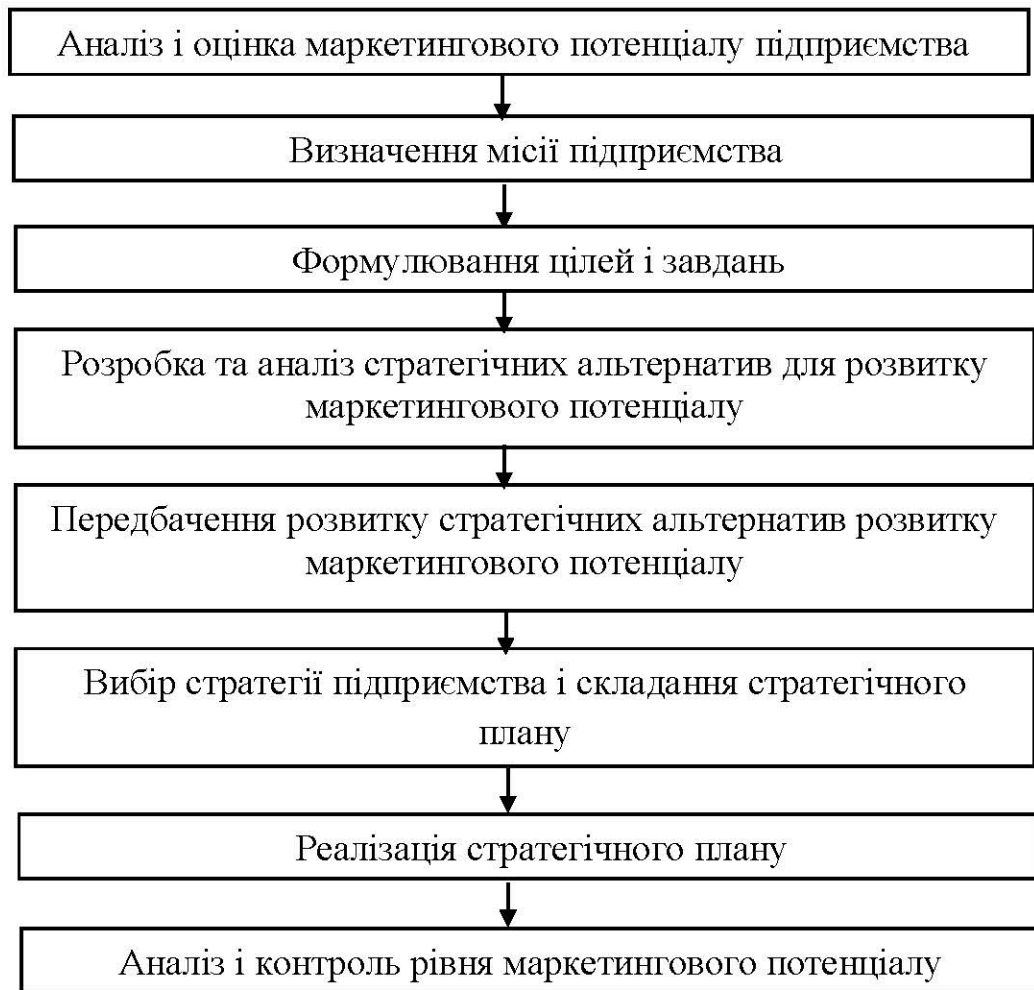


Рисунок 1.5 – Основні етапи оцінювання маркетингового потенціалу

Джерело: розроблено автором за даними [10,27]

Після проведення оцінки маркетингового потенціалу (МП) формується місія підприємства.

Саме на основі місії підприємства виробляються конкретні цілі на різних організаційних рівнях, які служать в якості орієнтирів і критеріїв для всіх наступних управлінських рішень і діяльності всього персоналу [22,31].

Конкретні цілі та завдання підприємства вибираються на основі його місії, а також тих цінностей, на які орієнтується вище керівництво. Основними результатами діяльності в цій галузі можуть бути збільшення обсягів виробництва та реалізації, захоплення більшої частки ринку тощо.

При всьому різноманітті існуючих варіантів стратегій виділяються три базові стратегічні альтернативи [32]: стратегія стабілізації (обмеженого

росту) – направлена на зміну продукту і (або) ринку і не зачіпає галузь, технологію, становище фірми всередині галузі; стратегія розвитку (росту) – направлена на щорічне значне збільшення темпів продажів в порівнянні з попереднім періодом; стратегія виживання (скорочення) – використовується найчастіше в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції.

Зважаючи на це, виникає необхідність поєднати зусилля ринку та виробництва для проведення динамічного розвитку підприємства шляхом ефективного управління маркетингового потенціалу організації, схема якого представлена на рис.1.6.

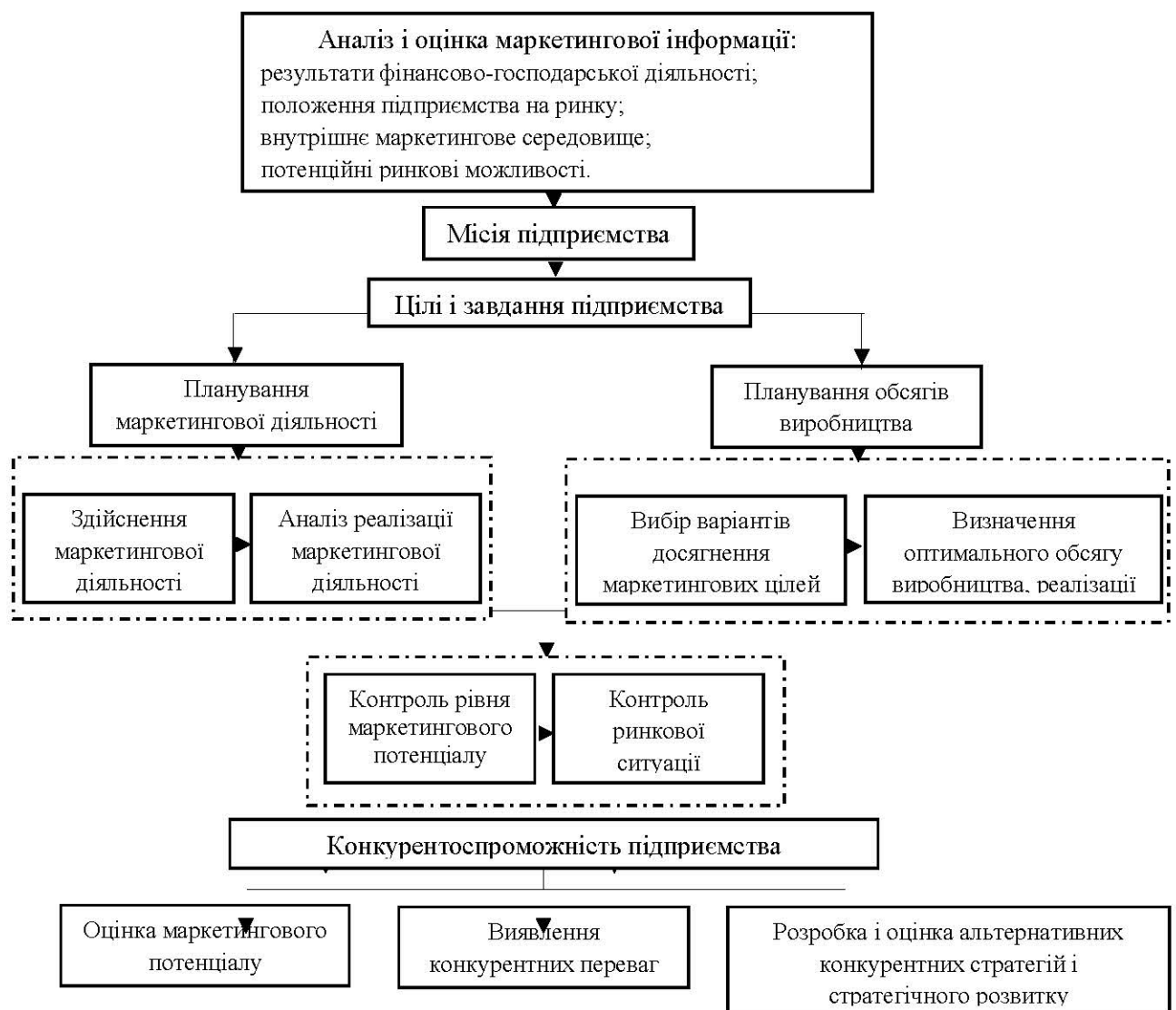


Рисунок 1.6 – Схема управління маркетинговим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [33,34]

Суть представленої схеми на рис.1.6, зводиться до врахування особливостей підприємств, пов'язаних з їх діяльністю у ринковому середовищі. У силу специфіки організацій серед них можна виділити великі масштаби виробництва, інертність процесу виробництва, тривали виробничі та інвестиційні цикли, енергоємність виробництва та велика кількість зайнятих на виробництві працівників [35].

Розглянувши наявні стратегічні альтернативи, керівництво підприємства обирає серед них одну стратегію, яка максимально підвищить ефективність його функціонування [32,36]. Цей вибір, безумовно, має великий вплив на підприємство, тому він повинен бути визначеним і однозначним. Кінцевий стратегічний план фірми оформляється у вигляді єдиного документа, зміст якого може бути довільним. До вибору розділів стратегічного плану та його показників кожна фірма підходить з власних позицій. Наступним етапом є процес реалізації стратегічного плану. Прийняття рішень в оперативному управлінні маркетинговим потенціалом має супроводжуватися кількісною оцінкою [37]. Заключним етапом є контроль за організацією бухгалтерського обліку та реалізацією маркетингового потенціалу.

Управління маркетинговим потенціалом підприємства викликане трансформаційними процесами, що відбуваються на товарному ринку, можливе за умови оцінки існуючого рівня МП, виявлення конкурентних переваг, розробки і оцінки альтернативних конкурентних стратегій та стратегій розвитку. Ефективне використання МП підприємства повинно сприяти збільшенню його конкурентоспроможності в цілому.

Отже, розглянуто особливості управління маркетинговим потенціалом підприємств – це невід'ємна частина управлінської системи підприємства і дозволяє сформувати чітку і обґрунтовану стратегію розвитку компанії, орієнтовану на посилення її ринкових позицій.

1.3 Вплив маркетингового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу

Діяльність підприємств ресторанного бізнесу характеризується нестабільністю, мінливістю макро- та мікроекономічного середовища, що сприяє необхідності посилювати та утримувати конкурентні позиції. Одним із важливих стратегічних напрямків підприємств у таких умовах повинно бути систематичне та ґрунтовне дослідження поточних та майбутніх можливостей економічного механізму організації, важливою складовою якого є маркетинговий потенціал [39,40]. Для випередження змін та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища підприємствам слід приймати рішення, спираючись на власні сили та можливості. Однак, наявність прихованих можливостей не гарантує їх повну реалізацію. У зв'язку з цим набуває актуальності питання впливу маркетингового потенціалу підприємства на його конкурентоспроможність [41]. Розв'язання маркетингових проблем щодо задоволення потреб споживачів, зниження невизначеності інформації та оптимізації стратегії і тактики поведінки у середовищі, що постійно змінюється, базується на маркетингових дослідженнях. Сучасний стан підприємств ресторанного бізнесу супроводжується низкою невирішених проблем, серед яких для підприємств країни є проблема досягнення та збереження певного рівня конкурентоспроможності. Тому оцінка конкурентоспроможності суб'єктів відповідного ринку є обов'язковою, адже конкурентоспроможність підприємств формує конкурентоспроможність галузі загалом [39,42]. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, включають асортимент продукції, впізнаваність бренду, імідж, цінову та збутову політику, якість продукції, частку ринку, кваліфікацію персоналу, фінансові ресурси та інновації. Оцінку рівня конкурентоспроможності здійснюють з використанням різноманітних прийомів статистики, економіко-математичного моделювання, які дозволяють дослідити поточний стан рівня

конкурентоспроможності промислового підприємства, визначити сильні та слабкі сторони, здійснити загальний моніторинг конкурентоспроможності галузі [31,43]. Доцільно детально розглянути усі методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств (табл.1.1).

Спільною рисою є візуальне представлення результатів оцінки. У цьому контексті розрізняють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи. Матричні методи базуються на побудові матриці конкурентних стратегій – таблиць зі впорядкованими за рядками та стовпцями елементів. Отримані матриці дозволяють проаналізувати окремі аспекти діяльності підприємства, ринкову позицію організації. Загальноживаними матричними методами є матриці БКГ, І. Ансоффа, конкурентних стратегій М. Портера, McKinsey, модель ADL, SWOT, SPACE, STEP-аналізи тощо [32,46].

Істотну роль при розробці стратегії відіграють методи та моделі прогнозування попиту та пропозиції на ринку ресторанних послуг з метою визначення та оцінки очікуваного попиту. Крім того важливе місце при удосконаленні та розробці стратегії підприємства займають економіко-математичні методи та методи лінійного програмування, вони є діючими засобами виявлення найвпливовіших факторів досягнення цілей підприємств і обґрунтування стратегії його розвитку [15,47]. Вибір стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливий без врахування змін. Найбільш перспективним інструментом стратегічного планування сьогодні виступає сценарний підхід. Для вирішення управлінських задач, які в більшості випадків розв'язуються в умовах невизначеності, а також при обмежених запасах ресурсів, неповній інформації та дефіциті часу в роботі запропоновано застосовувати підходи теорії обмежень системи і засоби теорії нечітких множин. Математичний апарат даних теорій дозволяє виконувати математичну постановку задачі, формувати та реалізовувати її економіко-математичну модель і у випадках задач, що містять досліджувані величини, які описуються не лише кількісними, а і лінгвістичними характеристиками [24,35].

Таблиція 1.1 – Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

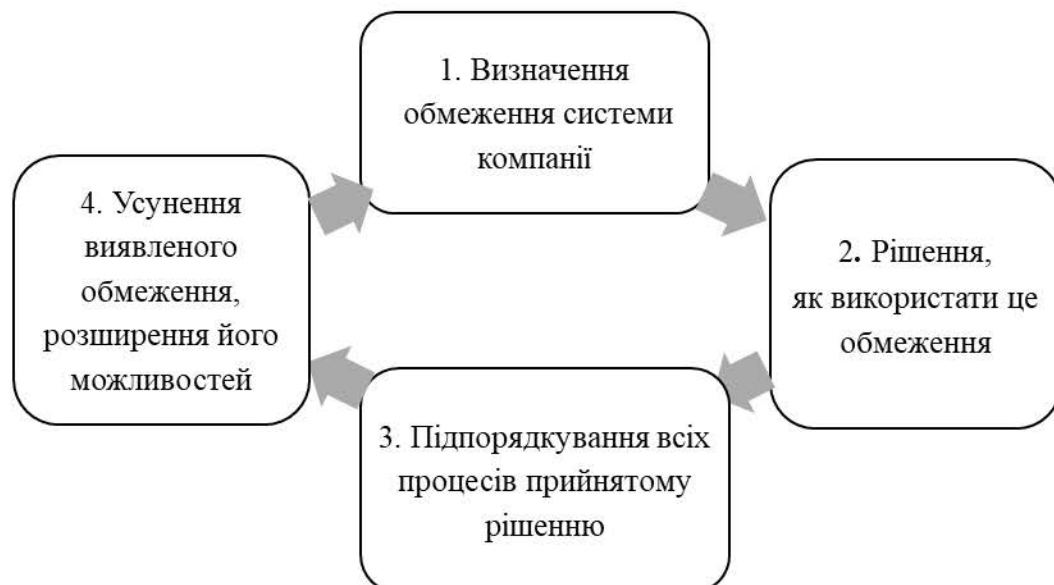
Найменування методу	Коротка характеристика	Можливість застосування та специфіка використання для ресторанного підприємства
1	2	3
Аналіз SWOT	Цей метод дозволяє провести аналіз сильних та слабких сторін підприємства, виявити потенційні ризики та загрози, а також виявити існуючі можливості для розвитку.	Цей метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози бізнесу.
Профіль полярностей	Метод ґрунтується на визначенні факторів, які визначають перевагу або недоліки підприємства порівняно з його конкурентами.	Метод показує, які показники і фактори визначають конкурентну перевагу підприємства порівняно з іншими учасниками ринку.
Профіль вимог	За допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування та найбільш сильного конкурента. Для цього використовується зіставлення профілів підприємства та конкурентів.	Цей метод, що використовує шкалу експертних оцінок і зіставлення профілів, може допомогти визначити ступінь просування підприємства в порівнянні з його найбільш сильним конкурентом.
Диференціальний метод	Для оцінки конкурентоспроможності товару проводиться порівняння його параметрів з параметрами, що містяться в базі порівняння.	застосування методу порівняння дозволяє оцінити конкуренто-спроможність готелю, порівнявши його параметри з параметрами бази порівняння. Цей метод дає можливість визначити, наскільки ефективно готель конкурує з іншими готелями в тій же галузі.
Оцінка конкурентоспроможності з позиції теорії рівноваги	Описується ситуація, де кожен фактор виробництва має однакову і максимальну продуктивність одночасно.	Цей метод дозволяє виявити можливість покращення внутрішніх процесів та ресурсів готелю, що може призвести до підвищення ефективності його роботи.
Оцінка конкурентоспроможності виходячи з теорії ефективності конкуренції	Методу, що використовується, виділяють два підходи: структурний та функціональний.	Може бути використаний для визначення співвідношення ціни, витрат і норми прибутку
Метод експертних оцінок	Метод заснований на узагальненні думок фахівців-експертів щодо ймовірності настання ризику.	допомагають зібрати та проаналізувати інформацію, стали невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень.

Продовження табл. 1.1

Найменування методу	Коротка характеристика	Можливість застосування та специфіка використання для ресторанного підприємства
1	2	3
Метод «4 Р»	метод дозволяє проводити порівняльний аналіз підприємств конкурентів, включаючи кількісну оцінку окремих факторів, а також всіх факторів в цілому.	дозволяє підприємствам реагувати на зміни в галузі та зміцнювати свої конкурентні позиції шляхом розробки та реалізації ефективної стратегії.
Оцінка на базі якості продукції	Цей метод полягає в порівнянні різних параметрів продукції, які відображають її споживчі властивості.	Даний метод дозволяє отримати параметричні індекси, які відображають рівень задоволення споживачів від послуги, яку вони отримали.

Джерело : розроблено автором за даними [15,21,44,45]

Основна ідея даної теорії полягає в концентрації організаційних можливостей на ліквідацію визначених в системі обмежень, що заважають розвитку компанії. Схема прикладного застосування теорії обмежень системи представляється у формі циклу. При виконанні його етапів в процесі дослідження приймається рішення для визначення практичних підходів максимального використання обмеження, конфлікту всередині системи для його подолання [13]. Алгоритм практичного застосування ТОС формується у вигляді циклу, представлено на рис. 1.7 [44].



Рисунк 1.7 – Структура циклу застосування ТОС

Джерело : [13, 44]

Таким чином, багатоплановість методів оцінки рівня конкурентоспроможності дає змогу поглибити результати оцінювання конкурентоспроможності. Для визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства необхідно проаналізувати основні показники його діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами написання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено на основі узагальнення різних підходів поняття «маркетинговий потенціал». Запропоновано розуміти під ним здатність підприємства забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку, орієнтуючись на потреби споживачів та стратегічні маркетингові цілі, з використанням наявних і доступних ресурсів та можливостей, які дозволяють задовольнити бажання, запити споживачів та отримати максимально можливий обсяг прибутку.

2. Розглянуто особливості управління маркетинговим потенціалом підприємств – це невід’ємна частина управлінської системи підприємства і дозволяє сформувати чітку і обґрунтовану стратегію розвитку компанії, орієнтовану на посилення її ринкових позицій.

3. Охарактеризовано методичний інструментарій оцінки конкурентних стратегій підприємств, а саме систематизовано та охарактеризовано методи оцінки рівня їх конкурентоспроможності, відмітна особливість яких полягає у можливості отримати конкретну інформацію про діяльність організації, враховуючи параметри внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Pizza day»

Pizza Day – онлайн-ресторан у місті Дніпро. «Pizza Day» являє собою невеликий ресторан. Основним видом діяльності є 56.10 Ресторани та послуги по доставці продуктів харчування [31].

Компанія має такі підрозділи: операційний відділ, відділ логістики, фінансовий відділ, відділ маркетингу, а також відділ інформаційних технологій та HR-відділ [31,32]. Персонал закладу складається з управлінського (директор, менеджери) та операційного персоналу. На рис.2.1 наведені основні показники діяльності ресторану.

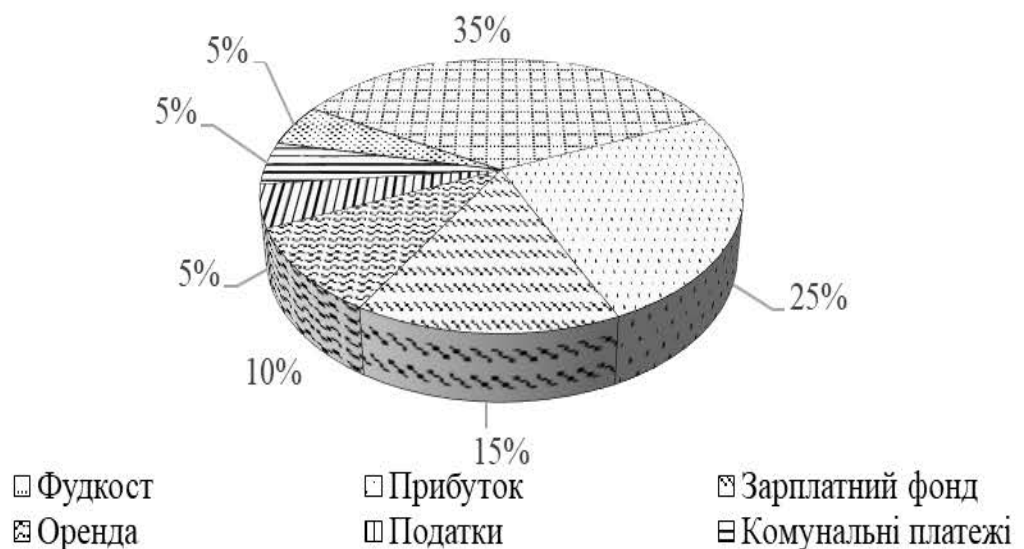


Рисунок 2.1 – Основні показники діяльності ресторану «Pizza Day»

Джерело : розроблено автором

Основні показники : (фудкост – 35%, прибуток – 25%, ФОП – 15%, оренда – 10%, податки, комунальні платежі, господарські витрати – 5%).

Основні показники фінансово - господарської діяльності ресторану наведено в табл.2.1., рис.2.2.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Pizza Day»

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн.				
1. Виручка від реалізації (з ПДВ)	14 354 820	18 346 875	16 420 806,45	+2065986,45	-12,58
2. Валовий прибуток	10236765	12 778 315,69	11 858 222,18	+1621457,18	+13,67
3. Операційний прибуток від діяльності ресторану та доставки	2 546 100,00	4 431 308,97	4 234 723,24	+1688623,24	+39,87
4. Інші доходи від діяльності	120304	207 300,89	510 185,54	+389881,54	59,37
5. Собівартість продуктів	3 546 020,00	5 384 836,38	4 397 355,47	+851335,47	22,46
6. Заробітна плата персоналу	1978567	2 090 655,88	1 865 265,81	-113301,19	12,08
7. Заробітна плата менеджерів	678945	754 397,60	846 922,38	167977,38	10,92
8. Комунальні послуги	278340,0	324 070,15	272 974,57	-5365,43	-1,96
9. Витрати на логістику	180000,0	294 350,01	267 323,72	87323,72	32,66
10. Чистий прибуток	1 650 220,00	2 205 934,05	2 304 426,68	654206,68	28,3

Джерело : розроблено автором на основі [31]

У період 2020–2022 рр. спостерігалось збільшення виручки від реалізації продукції на 2065986,45 грн (+12,58%). Валовий прибуток зріс на 1621457,18 грн (+13,67%), також операційний прибуток зріс на 1688623,24 грн (+39,87%), чистий прибуток збільшився на 28,3% (654206,68 грн). Основною причиною збільшення прибутку виявилось значне збільшення суми по статті «Інші доходи» на 59,37% та зменшення витрат на заробітну плату, комунальні послуги, логістику. Підприємство немає заборгованостей перед бюджетом. Результати аналізу дають змогу зробити висновки про можливість максимізації прибутку підприємства.

Основні показники діяльності (виручка від реалізації, операційний прибуток, собівартість, чистий прибуток) наведено на рис.2.2.

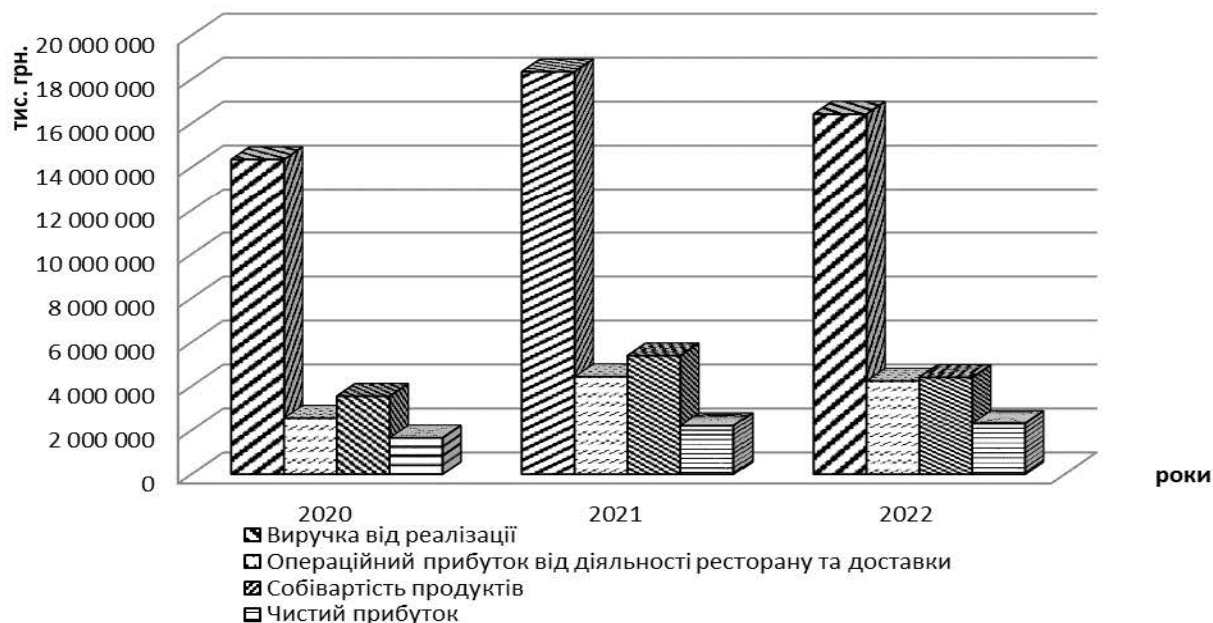


Рисунок 2.2 – Основні показники діяльності ресторану «Pizza Day»

Джерело : розроблено автором

На офіційному сайті «Pizza day», розробники та маркетологи наводять такі позиції, які у своїй єдності сприяють реалізації вищого класу якості обслуговування та привертають увагу потенційних гостей сприяючи зростанню конкурентоспроможності (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3 – Основні переваги закладу «Pizza day»

Джерело : розроблено автором

Переваги закладу «Pizza day» [31]: досвідчена команда – кожен працівник є компетентним відповідно до вимоги обіймаємої посади; перевагою є те, що більшість процесів виконується автоматично, завдяки високому рівню комп'ютеризації та використання інноваційних технологій; концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, який має запам'ятися за закарбуватися у пам'яті: мінімалізм, плавність ліній та лаконічність деталей – це все важливі складові привертання уваги до якісного відпочинку; можливість організації відпочинку; швидкий та якісний сервіс – максимальна зручність при мінімальних затратах. Рейтинг факторів за відгуками клієнтів (сайт компанії) (рис.2.4) [31]; надійна мережа комп'ютерів створює умови для швидкого та безпечного замовлення; на офіційному сайті висвітлено актуальні ціни, які залишаються гарантованими.

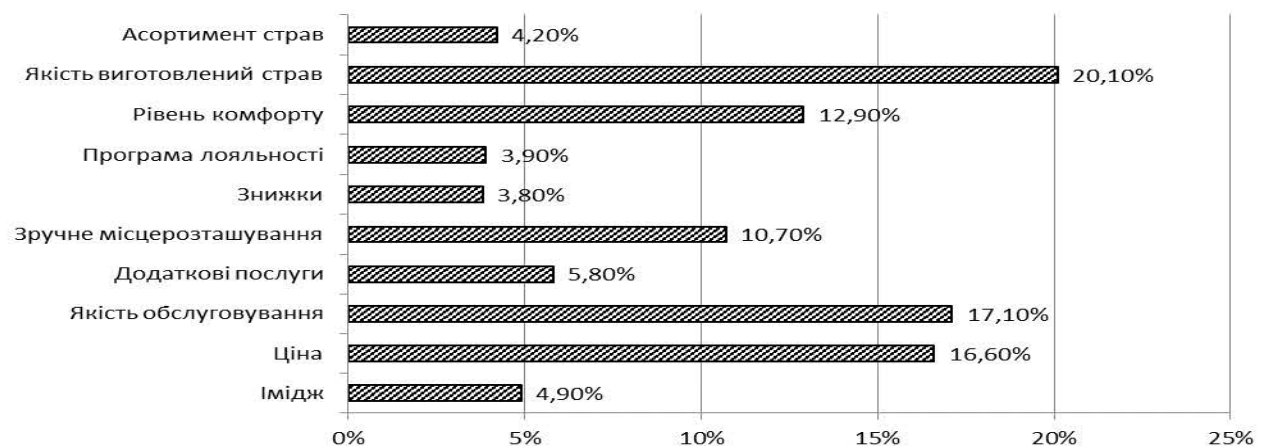


Рисунок 2.4 – Рейтинг факторів впливу на лояльність клієнтів «Pizza Day»

Джерело : розроблено автором

Отже, встановлено, що «Pizza Day» – це онлайн-ресторан у місті Дніпро. Основні переваги закладу «Pizza day»: досвідчена команда, більшість процесів виконується автоматично, завдяки високому рівню комп'ютеризації та використання інноваційних технологій, концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, можливість організації відпочинку, швидкий та якісний сервіс Надійна мережа комп'ютерів створює умови для швидкого та безпечного замовлення, на офіційному сайті висвітлено актуальні ціни, які залишаються гарантованими.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ресторану «Pizza Day»

Нестабільні умови функціонування підприємств ресторанного бізнесу є причиною дослідження чинників, що впливають на їх діяльність. Для досягнення маркетингового успіху компаніям необхідно ретельно вивчати ці чинники, прагнути пристосуватися до них і управляти ними. Проаналізуємо маркетингове середовище ресторану, враховуючи фактори, що діють за межами підприємства, всередині нього і впливають або мають можливість впливати на його рішення. Як процес ідентифікації, класифікації та зіставлення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів використовують оптимальний інструмент оцінки зовнішнього середовища підприємств – PEST-аналіз в таблиці 2.2. Значимість кожного фактора оцінюється за 3-бальною шкалою, згідно якої низький рівень впливу позначається 1 балом, середній – 2, високий – 3. Шляхом помноження вагового коефіцієнту фактора на середню оцінку рівня його впливу підраховано інтегральну оцінку кожного фактора для підприємства. Розраховуючи суму інтегральних оцінок факторів кожної групи, отримуємо результат, який допомагає зробити висновки про те, яка з груп зовнішніх чинників найбільше впливає на діяльність підприємства [44].

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення, показав, що на розвиток підприємства справляють найбільший вплив економічні та політичні фактори – 39 та 39 балів відповідно.

Перш ніж формувати маркетингові стратегії підприємства, необхідно визначити можливість і доцільність їх впровадження, тобто маркетинговий потенціал, який необхідний для їх реалізації. Можливість проведення змін залежить як від умов, які склалися всередині підприємства (внутрішні чинники), так і від умов, що панують в зовнішньому середовищі (зовнішні чинники).

Таблиця 2.2 – Матриця PEST-аналізу тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ресторану «Pizza Day»

Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
Недосконалість законодавчої бази	8	Посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок нових підприємств	9
Зміни у податковому законодавстві, складна система обчислення податків	9	Втрата частки ринку	6
Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
Воєнні дії та наслідки	10	Різке коливання курсів валют	9
Посилення державного контролю за конкуренцією	6	Збільшення цін на енергоресурси	7
Міжнародні угоди та зобов'язання, що стосуються підприємства	6	Диверсифікація клієнтської бази	8
Сума	39	Сума	39
Технологічні і технічні фактори	Оцінка впливу	Соціальні фактори	Оцінка впливу
технічний стан	6	Стан природних ресурсів країни	7
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	7	Забруднення навколишнього середовища	8
Впровадження інноваційних технологій	8	Наявність і кількість кваліфікованої робочої сили	8
Фінансування та інвестиції в НДДКР	8	Відданість покупців продукції	7
Сума	29	Сума	30

Джерело : розроблено автором

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку ринків збуту. Для оцінки конкуренції обрано ресторани підприємства, які конкурують з «Pizza day». В табл.2.3 зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу. Проаналізувавши отримані результати можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між «Pizza day» та «IQ pizza (21 філія) – сума зважених оцінок 75 та 70 балів відповідно. Для наочного надання результатів аналізу використаємо графічний метод багатокутника конкурентоспроможності, представлений на рис.2.5. Він

дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємств відносно один одного. Перевагою методу є простота й наочність визначення відмінностей.

Таблиця 2.3 – Конкурентний аналіз ресторану «Pizza day»

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2		Конкурент №3		Конкурент №4	
	«Pizza day»		«Big Mama»		«IQ pizza »		«Smachni Tradytsii»		«Moderna Піцца»	
	значення	експертна оцінка (max 100)	значення	експертна оцінка (max 100)	значення	експертна оцінка (max 100)	значення	експертна оцінка (max 100)	значення	експертна оцінка (max 100)
1. Економічні										
Обсяг продажу, тис.грн	2665498	9	1944994	7	1983912	6	1824679	6	152153	5
Чистий фінансовий результат, тис.грн	1234890	8	469008	7	506184	8	357089	7	238168	6
Зважена оцінка	x	15	x	14	x	14	x	13	x	11
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання)										
Широта асортименту	72	8	70	8	65	7	64	6	74	8
Додаткові послуги	58	6	50	6	55	5	70	7	69	7
Імідж підприємства	78	8	70	6	80	8	75	7	60	6
Зважена оцінка	x	22	X	20	X	20	x	20	x	21
3. Організаційні (+,-)										
Досвід у сфері маркетингу	+	10	-	0	+	10	-	0	-	0
Взаємодія відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10	-	0	-	0
Зважена оцінка	x	20	X	0	X	20	x	0	x	0
4. Функціональні (100 бальна шкала вимірювання)										
Конкурентоспроможність товарів	85	9	75	7	80	8	70	7	65	7
Ефективна збутова політика	85	9	82	8	82	8	77	8	78	8
Зважена оцінка	x	18	X	15	X	16	x	15	x	15
Сума зважених оцінок	x	75	X	49	X	70	x	48	x	47

Джерело : розроблено автором на основі [31]

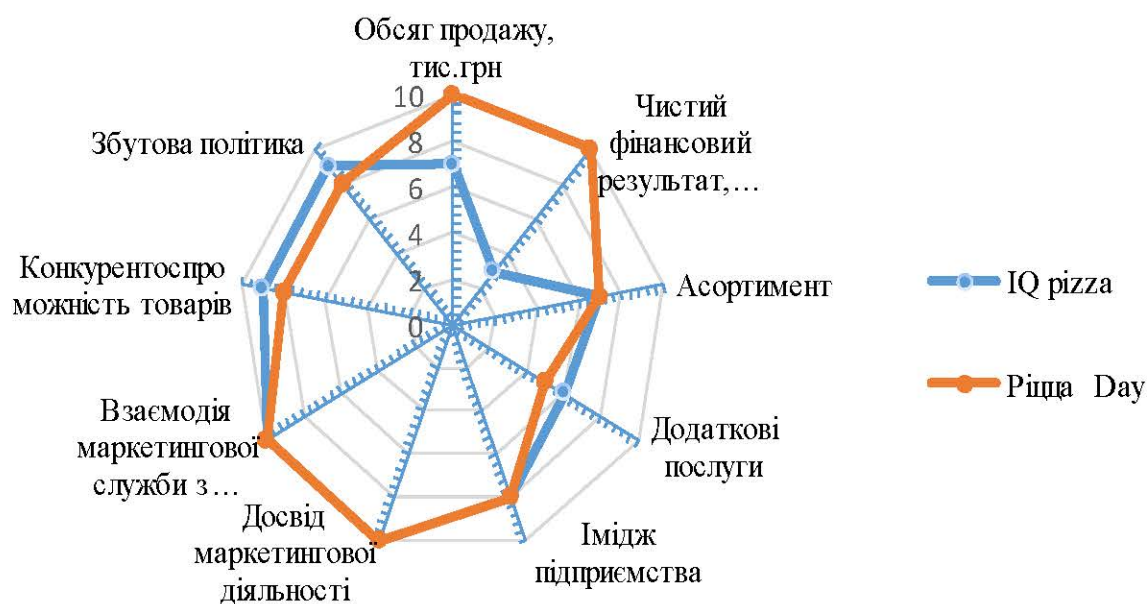


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ресторанів

Джерело : розроблено автором

Побудувавши багатокутник конкурентоспроможності ресторанів було визначено, що найбільшу площу, і відповідно найбільшу конкурентоспроможність має «Pizza day».

На основі існуючих даних пропонується побудувати матрицю «ціна-якість» (рис.2.6) для визначення конкурентних позицій підприємств «IQ pizza» та «Pizza day», яким на матриці присвоюються номери «1» та «2» відповідно.

За допомогою побудованої матриці, можна доповнити, що підприємство «Pizza day» дотримується стратегії глибокого проникнення.

Проведемо аналіз маркетингового середовища з використанням одного з основних інструментів стратегічного планування – SWOT-аналізу (рис.2.7, табл.2.4) [47].

Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу систематизувати інформацію, необхідну для визначення стратегічних напрямів розвитку діяльності та створення конкурентних переваг на ринку. Оцінювання слабких

і сильних сторін внутрішнього потенціалу підприємства здійсимо з використанням SNW-аналізу за «координатами» прояву категорій «сила», «нейтральність», «слабкість», що відображено в табл.2.5.

Якість	висока	стратегія преміальних націнок	стратегія глибокого проникнення	стратегія підвищення ціннісної значимості
	середня	стратегія завищеної ціни	стратегія середнього рівня цін	стратегія доброякісності
	низька	стратегія пограбування	стратегія показного блиску	стратегія низької ціннісної значимості
				Ціна

Рисунок 2.6 – Матриця «ціна-якість» аналізу конкурентних позицій ресторанів

Джерело : розроблено автором на основі [45,46]

Можливість використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний	помірний	слабкий
Висока	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВЗ»	ПОЛЕ «ВМ»
Середня	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СЗ»	ПОЛЕ «СМ»
Низька	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НЗ»	ПОЛЕ «НМ»

Рисунок 2.7 – Матриця можливостей ресторанів на ринку ресторанних послуг

Джерело : розроблено автором

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	<p>I. Поява нових тенденцій на ринку закладів громадського харчування до сімейного відвідування</p> <p>II. В 2022 році в Дніпрі закрилося близько 90 закладів громадського харчування (7%)</p> <p>III. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування на 10-15% в 2022році</p> <p>IV. Зростання продажів в закладах громадського харчування на 20% в 2022 році</p> <p>V. Зростання вимогливості споживачів до якості страв</p>	<p>I. Загострення конкуренції в галузі</p> <p>II. У 2022 році оборот ресторанного бізнесу зменшився на -12% відносно попереднього року</p> <p>III. Зростання витрат компанії, як наслідок девальвації гривні, кризового становища економіки країни та високого рівня інфляції;</p> <p>IV. Зростання цін в закладах громадського харчування на 30% в 2022 р</p> <p>V. Падіння платоспроможного попиту, як наслідок кризи та зростання інфляції</p>
Сильні сторони	<i>(сила та можливості)</i>	<i>(сила та загрози)</i>
<p>1. Широке покриття регіонів, велика кількість ресторанів</p> <p>2. Ефективні методи стимулювання збуту, що значно підвищують продажі, на сегменті молоді</p> <p>3. Налагоджена система підвищення кваліфікації персоналу, як наслідок низька плінність кадрів, висока кваліфікація персоналу</p> <p>4. Використання цінової стратегії «падаючого лідера» для популярних позицій асортименту</p>	<p>2, 5, 6,7 - IV, III - Залучення нових клієнтів через використання конкурентних переваг, таких як ціна, якість та кваліфікованість робітників</p> <p>1, 6, 7 - I – збільшення кількості споживачів, що входять до сегменту сімей з дітьми внаслідок європейської тенденції «орієнтація на сім'ю», через пропонування якісного обслуговування та низької ціни.</p> <p>1, 3, 6 – II – Збільшення кількості відвідувачів закладів, як наслідок закриття закладів конкурентів</p> <p>1, 2, 5,6 – V – Ефективне ведення конкурентної боротьби в умовах зростання вимогливості споживачів до якості через високу якість страв та обслуговування</p>	<p>7 – VI - Збільшення попиту на заклади громадського харчування з демократичними цінами внаслідок зменшення платоспроможності населення та збільшення інфляції</p> <p>7, 6 - I Протидія конкурентам через низьку ціну на послугу та високу якість страв та обслуговування</p> <p>2 – III, II – Зниження загрози зростання витрат компанії через використання фінансової підтримки материнської компанії</p> <p>7 – IV, VI – Використання стратегії «падаючого лідера» аби знизити ціни для споживачів в умовах їх загального зростання та зниження платоспроможності попиту</p> <p>1, 3 – V, II, VI – Подолання проблеми зниження доходу через нарощення продажів в розвинутій мережі закладів</p>
Слабкі сторони	<i>(слабкість та можливості)</i>	<i>(слабкість та загрози)</i>
<p>1. Недостатньо широкий асортимент для покриття цільових сегментів</p> <p>2. Спрямованість комплексу маркетингу лише на один сегмент споживачів</p> <p>3. Однаковий асортимент в усіх ресторанах не дає змогу врахувати відмінності в потребах цільових споживачів кожного ресторану</p> <p>4. Відсутність бонусної програми</p>	<p>1,2, 3, 4 – I - Зменшення частки ринку внаслідок невідповідності комплексу маркетингу потребам та запитам одного з цільових сегментів – сімей з дітьми</p> <p>1, 2, 3 – III – Неможливість задовольнити зростаючий попит через невідповідність асортиментної політики</p> <p>4 – I, III, IV – Обмеження можливості щодо залучення нових споживачів, як наслідок відсутності бонусної програми</p> <p>5 - I, III, IV, V – Обмеження щодо швидкого реагування на зміни потреб споживачів</p>	<p>1,2,3,4 – I - Зменшення частки ринку внаслідок появи нових конкурентів з більш чіткою концепцією та цільовою аудиторією</p> <p>1,2,3,4 – III Зростання фінансової нестабільності компанії, як наслідок зростання витрат та скорочення дохідності та обмеженості щодо можливостей якісного охоплення цільового ринку</p> <p>4 – V, IV – Обмеженість щодо зниження негативного впливу цін на споживача через відсутність бонусної програми</p>

Таблиця 2.5 – Матриця SNW-аналізу

Параметри, що характеризують діяльність	Оцінка позиції		
	Strength	Neutral	Weakness
1. Маркетинг широта асортименту продукції; розвинена збутова система; позиціонування на ринку; маркетингові комунікації на підприємстві.	+	+	
2. Технічна складова стан матеріально-технічної бази; виробничі ризики; використання інноваційних технологій у виробництві;		+	+
3. Кадровий склад рівень кадрового потенціалу система підвищення кваліфікації персоналу, керівництва.	+		
4. Менеджмент організаційна структура управління; направленість на взаємодію з керівником		+	
5. Фінанси стан поточного балансу; доступність інвестиційних ресурсів		+	+
Сума	4	8	2

Джерело : розроблено автором

Головним завданням SNW-аналізу є виявлення «позитивних» (Strength) та «негативних» (Weakness) параметрів впливу на діяльність підприємства. Таким чином, у ході проведення SNW – аналізу було встановлено, що у діяльності підприємства переважає позитивний та нейтральний вплив чинників.

Отже, за допомогою побудованої матриці «якість, ціна» визначено, що онлайн-ресторан «Pizza day» дотримується стратегії глибокого проникнення. Проаналізувавши отримані результати можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між «Pizza day» та «IQ pizza (21 філія)» – сума зважених оцінок 75 та 70 балів відповідно. В ході проведення SNW – аналізу було встановлено, що у діяльності ресторану переважає

позитивний та нейтральний вплив чинників. Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу систематизувати інформацію, необхідну для визначення стратегічних напрямів розвитку діяльності та створення конкурентних переваг на ринку.

2.3 Аналіз маркетингового потенціалу ресторану «Pizza Day»

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства є важливим етапом не тільки маркетингового управління, а й стратегічного аналізу та управління організацією в цілому. Визначення цього показника дозволяє оцінити можливості фірми для підвищення її конкурентоспроможності. Проведемо оцінку маркетингового потенціалу [34,44], за допомогою даної методики необхідно ввести поняття адитивний маркетинговий потенціал, оскільки він поєднує у собі всі напрямки маркетингової діяльності, кожний з яких певним чином впливає на показники ефективності підприємств. В основі методики лежить визначення адитивного маркетингового потенціалу за формулою (2.1):

$$MP_{ад} = P_{мис} + P_{мд} + P_{цг} + P_{тп} + P_{цп} + P_{зп} + P_{рд} + P_{ш}, \quad (2.1)$$

де $P_{мис}$ – потенціал маркетингових інформаційних систем;

$P_{мд}$ – потенціал маркетингових досліджень;

$P_{цг}$ – потенціал роботи зі і цільовими групами споживачів;

$P_{тп}$ – потенціал товарної політики компанії;

$P_{цп}$ – потенціал цінової політики;

$P_{зп}$ – потенціал збутової політики ;

$P_{рд}$ – потенціал рекламної діяльності

$P_{ш}$ – потенціал іміджевої політики підприємства.

Маркетинговий потенціал має структуру, що передбачена наявністю восьми складових, у кожен з яких входить сукупність показників,

представлених у табл.2.6. Оцінювання маркетингового потенціалу пропонуємо проводити методом експертних оцінок, оскільки на підприємстві маркетингові функції виконуються епізодично, що є причиною відсутності достовірної інформації про маркетингові ресурси [44]. Всі структурні складові елементів адитивного маркетингового потенціалу пропонуємо оцінювати за шкалою, де 0 балів – підприємство у своїй діяльності не використовує вказаний маркетинговий інструмент; 1 бал – підприємство у своїй діяльності не повністю використовує вказаний маркетинговий інструмент, 2 бали – підприємство у своїй діяльності у повній мірі використовує вказаний маркетинговий інструмент.

Методика передбачає оцінку реалізації і структурних складових кожного елементу, і елементу в цілому. Визначити ступінь реалізації окремих потенціалів пропонуємо за формулою (2.2):

$$P_a = b_{a1} \times x_{a1} + b_{a2} \times x_{a2} + \dots + b_{an} \times x_{an}, \quad (2.2)$$

де P_a – структурний елемент адитивного маркетингового потенціалу;

b_{a1}, b_{a2}, b_{an} – рівень реалізації показника у складі структурних елементів, у балах;

x_{a1}, x_{a2}, x_{an} – коефіцієнти вагомості показника у складі елемента маркетингового потенціалу.

Формула аналогічно застосовується для кожного елементу адитивного маркетингового потенціалу. Розрахунок показників представлено в табл.2.7 з проведенням аналізу маркетингового потенціалу за період 2020–2022 рр. Для визначення ступеня реалізації кожного потенціалу бальну оцінку за показниками було зважено на відповідні коефіцієнти. Після цього було розраховано суму елементів та отримано значення адитивного маркетингового потенціалу за період 2020–2022 років, представлені у табл.2.8.

Таблиця 2.6 – Сукупність показників у складі структурних елементів адитивного маркетингового потенціалу

№ з/п	Структурні елементи	Умовне позначення	Показники у складі структурних елементів
1	Потенціал маркетингової інформаційної системи	МІС	1 – аналіз кон'юнктури ринку
			2 – дослідження зовнішнього середовища
			3 – моніторинг обсягів реалізації
			4 – моніторинг управлінських рішень
			5 – моніторинг маркетингової діяльності
2	Потенціал маркетингових досліджень	МД	1 – планування маркетингових досліджень
			2 – розробка концепції маркетингових досліджень
			3 – забезпечення відповідності тематики досліджень ринковим тенденціям
			4 – використання доцільних методів і методик маркетингових досліджень
3	Потенціал роботи з цільовими групами споживачів	ЦГ	1 – планування реалізації відповідно до сегментації ринку
			2 – диференціація ринку
			3 – вибір цільових сегментів
4	Потенціал товарної політики підприємства	ТП	1 – забезпечення якості продукції
			2 – оцінка конкурентоспроможності продукції
			3 – формування товарної політики
5	Потенціал цінової політики	ЦП	1 – планування ціноутворення на підприємстві
			2 – врахування зовнішніх факторів ціноутворення
			3 – визначення ефективності обраної цінової стратегії
6	Потенціал збутової політики підприємства	ЗП	1 – планування збутової діяльності підприємства
			2 – врахування маркетингової стратегії
			3 – обґрунтований вибір стратегії збуту.
7	Потенціал рекламної діяльності підприємства	РД	1 – планування рекламної діяльності
			2 – участь у торгових виставках, ярмарках
			3 – проведення рекламних кампаній
			4 – стимулювання збуту та оцінка його ефективності
8	Потенціал імідажевої політики підприємства	ІП	1 – формування суспільної думки
			2 – формування корпоративної культури
			3 – планування і організація роботи із ЗМІ

Джерело : розроблено автором на основі [44,47]

Методика передбачає оцінку реалізації і структурних складових кожного елементу, і елементу в цілому. Визначити ступінь реалізації окремих потенціалів пропонуємо за формулою (2.2):

$$P_a = b_{a1} \times x_{a1} + b_{a2} \times x_{a2} + \dots + b_{an} \times x_{an}, \quad (2.2)$$

де P_a – структурний елемент адитивного маркетингового потенціалу;

b_{a1}, b_{a2}, b_{an} – рівень реалізації показника у складі структурних елементів, у балах;

x_{a1}, x_{a2}, x_{an} – коефіцієнти вагомості показника у складі елемента маркетингового потенціалу.

Формула аналогічно застосовується для кожного елемента адитивного маркетингового потенціалу. Розрахунок показників представлено в табл.2.7 з проведенням аналізу маркетингового потенціалу за період 2020–2022 рр. Для визначення ступеня реалізації кожного потенціалу бальну оцінку за показниками було зважено на відповідні коефіцієнти. Після цього було розраховано суму елементів та отримано значення адитивного маркетингового потенціалу за період 2020–2022 років, представлені у табл.2.8.

Таблиця 2.7 – Зведені результати розрахунків за елементами адитивного маркетингового потенціалу

Рік	Ступінь реалізації потенціалу								Адитивний маркетинговий потенціал
	МІС	МД	ЦГ	ТП	ЦП	ЗП	РД	ІІ	
2020	0,915	0	1,369	0,979	0,732	0,636	0,793	0,730	6,154
2021	1,112	1,244	1,290	1,354	0,685	0,946	1,323	1,365	9,319
2022	1,56	0,765	2,000	1,729	1,366	1,310	0,701	1,101	10,532

Джерело : розроблено автором

На рис.2.8 представлено наочне відображення отриманих результатів адитивного маркетингового потенціалу за період 2020-2022 років.

Отримані значення показують, що потенціал підприємства з кожним роком збільшується – у 2022 році порівняно з 2020 роком показник збільшився на 4,378 пунктів.

Перевагою методу розрахунку адитивного маркетингового потенціалу є можливість визначити напрямки діяльності з підвищення ефективності підприємства, враховуючи його структурні елементи.

Таблиця 2.8 – Розрахунок адитивного маркетингового потенціалу у розрізі структурних елементів та показників у їх складі

Показники	Рівень реалізації структурного показника			Вагові коефіцієнти	Ступінь реалізації потенціалу		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Потенціал маркетингової інформаційної системи (П _{МІС})							
МІС1	1	1	1	0,138	0,915	1,112	1,56
МІС2	2	2	2	0,217			
МІС3	1	2	2	0,197			
МІС4	1	1	2	0,146			
МІС5	0	0	1	0,302			
Потенціал маркетингових досліджень (П _{МД})							
МД1	0	1	1	0,249	0	1,244	0,765
МД2	0	1	1	0,272			
МД3	0	1	2	0,235			
МД4	0	2	2	0,244			
Потенціал роботи з цільовими групами споживачів (П _{ЦГ})							
ЦГ1	1	2	2	0,29	1,369	1,29	2
ЦГ2	1	1	2	0,341			
ЦГ3	2	1	2	0,369			
Потенціал товарної політики підприємства (П _{ТП})							
ТП1	2	2	2	0,354	0,979	1,354	1,729
ТП2	1	1	2	0,375			
ТП3	1	1	1	0,271			
Потенціал цінової політики (П _{ЦП})							
ЦП1	2	1	2	0,366	0,732	0,685	1,366
ЦП2	0	1	1	0,319			
ЦП3	0	0	1	0,315			
Потенціал збутової політики підприємства (П _{ЗП})							
ЗП1	1	2	2	0,31	0,636	0,946	1,31
ЗП2	0	0	1	0,364			
ЗП3	1	1	1	0,326			
Потенціал рекламної діяльності підприємства (П _{РД})							
РД1	0	0	1	0,199	0,793	1,323	0,701
РД2	1	2	2	0,251			
РД3	0	1	1	0,279			
РД4	2	2	2	0,271			
Потенціал іміджевої політики підприємства (П _{ІП})							
ІП1	0	1	2	0,264	0,73	1,365	1,101
ІП2	2	2	2	0,365			
ІП3	0	1	2	0,371			

Джерело : розроблено автором на основі [44,47]

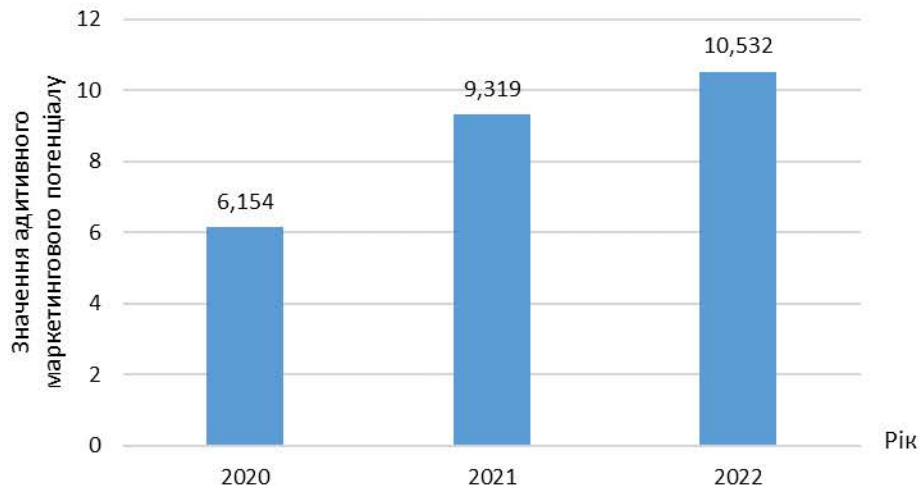


Рисунок 2.8 – Зміна адитивного маркетингового потенціалу ресторану за період 2020–2022 рр.

Джерело : розроблено автором

Проведені розрахунки показали, що протягом досліджуваного періоду за потенціалами маркетингових досліджень, роботи з цільовими групами споживачів, цінової політики та рекламної діяльності робота проводилася недостатньо, оскільки значення показників не були стабільними. Для підвищення ефективності діяльності підприємства на основі елементів маркетингового потенціалу керівництво необхідно інтенсифікувати діяльність по них.

Отже, запропоновано використання методичного підходу визначення адитивного маркетингового потенціалу, оскільки він поєднує у собі всі напрямки маркетингової діяльності, кожний з яких певним чином впливає на показники ефективності підприємств. За допомогою методики визначення адитивного маркетингового потенціалу отримані значення показують, що потенціал підприємства з кожним роком збільшується – у 2022 році порівняно з 2020 роком показник збільшився на 4,378 пунктів. Проведені розрахунки показали, що протягом досліджуваного періоду за потенціалами маркетингових досліджень, роботи з цільовими групами споживачів, цінової політики та рекламної діяльності робота проводилася недостатньо, оскільки значення показників не були стабільними.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами написання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що «Pizza Day» – це онлайн-ресторан у місті Дніпро. Основні переваги закладу «Pizza day»: досвідчена команда, більшість процесів виконується автоматично, завдяки високому рівню комп'ютеризації та використання інноваційних технологій, концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, можливість організації відпочинку, швидкий та якісний сервіс. Надійна мережа комп'ютерів створює умови для швидкого та безпечного замовлення, на офіційному сайті висвітлено актуальні ціни.

2. За допомогою побудованої матриці «якість, ціна» визначено, що онлайн-ресторан «Pizza day» дотримується стратегії глибокого проникнення. Проаналізувавши отримані результати можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між «Pizza day» та «IQ pizza (21 філія) – сума зважених оцінок 75 та 70 балів відповідно. В ході проведення SNW – аналізу було встановлено, що у діяльності ресторану переважає позитивний та нейтральний вплив чинників. Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу систематизувати інформацію, необхідну для визначення стратегічних напрямів розвитку діяльності та створення конкурентних переваг на ринку.

3. Запропоновано використання методичного підходу визначення адитивного маркетингового потенціалу, оскільки він поєднує у собі всі напрямки маркетингової діяльності, кожний з яких певним чином впливає на показники ефективності підприємств. За допомогою методики визначення адитивного маркетингового потенціалу отримані значення показують, що потенціал підприємства з кожним роком збільшується – у 2022 році порівняно з 2020 роком показник збільшився на 4,378 пунктів. Проведені розрахунки показали, що протягом досліджуваного періоду за потенціалами маркетингових досліджень, роботи з цільовими групами споживачів, цінової політики та рекламної діяльності робота проводилася недостатньо, оскільки значення показників не були стабільними.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ

3.1 Методичний підхід до формування маркетингової стратегії ресторану «Pizza Day»

Пропонуємо оцінити стратегічну позицію закладу ресторанного господарства «Pizza Day» на основі методики SPACE-аналізу.

Оцінка стратегічної позиції здійснюється на основі методів експертних оцінок (табл. 3.1), а показники ефективності адаптовані до функціональних особливостей підприємства «Pizza Day».

Таблиця 3.1 – Розрахунок зваженої оцінки за критерієм

Група	Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
Фінансовий стан	Обсяг продажу						0,167	0,334
	Чистий фінансовий результат						0,212	1,060
	Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів						0,321	0,963
	Рентабельність підприємства						0,3	1,200
Сума								3,557
Конкурент на позиція	Матеріально-технічна база						0,325	0,975
	Якість продукції						0,203	0,812
	Прихильність споживачів						0,218	0,436
	Використання інноваційних технологій						0,254	0,762
Сума								2,985
Привабливість галузі	Потенціал зростання						0,213	1,096
	Конкурентна ситуація						0,274	0,843
	Залучення інвестицій						0,281	0,696
	Економічне зростання держави						0,232	0,861
Сума								3,496
Стабільність середовища	Підвищення цін на енергоносії						0,287	0,861
	Сезонність коливання попиту						0,165	0,660
	Зменшення кількості потенціальних споживачів						0,201	0,402
	Агресивність конкурентів						0,347	1,735
Сума								3,658

Джерело : розроблено автором

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу

Критерії	Зважена оцінка, балів
Фінансове становище (ФС)	3,557
Конкурентна позиція (КП)	2,985
Привабливість галузі (ПГ)	3,496
Стабільність середовища (СС)	3,658

Джерело : розроблено автором

Вектор рекомендованої стратегії (3.1-3.2):

$$X = ПГ - КП, \quad (3.1)$$

$$X = 3,496 - 2,985 = 0,511$$

$$Y = ФС - СС, \quad (3.2)$$

$$Y = 3,557 - 3,658 = -0,101$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис.3.1) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (0,51;-0,10).

Відповідно до рис.3.1 можна стверджувати, що стратегічна позиція підприємства «конкурентна стратегія». Основні ресурси підприємства мають бути спрямовані завоювання високих конкурентних позицій.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу мають стати наступні:

- розробка конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації товарів, яка охоплює стратегічні рішення у сфері підвищення якості товару, ефективності асортиментної політики, організації торгового и та технологічного процесів [38];

- розробка конкурентної стратегії щодо обслуговування та клієнтів, яка включає завдання забезпечення комфортності отримання товару, розробки та реалізації програм лояльності до пайовиків та постійних покупців, надання додаткового інформаційного забезпечення за допомогою

сучасних інформаційних технологій та надання додаткових послуг;

– розробка конкурентної стратегії щодо управління персоналом, яка б сприяла встановленню балансу між інтересами підприємства та можливостями функціональних служб за рахунок підвищення компетенції та професіоналізму фахівців підприємства, які є виконавцями окремих функцій.

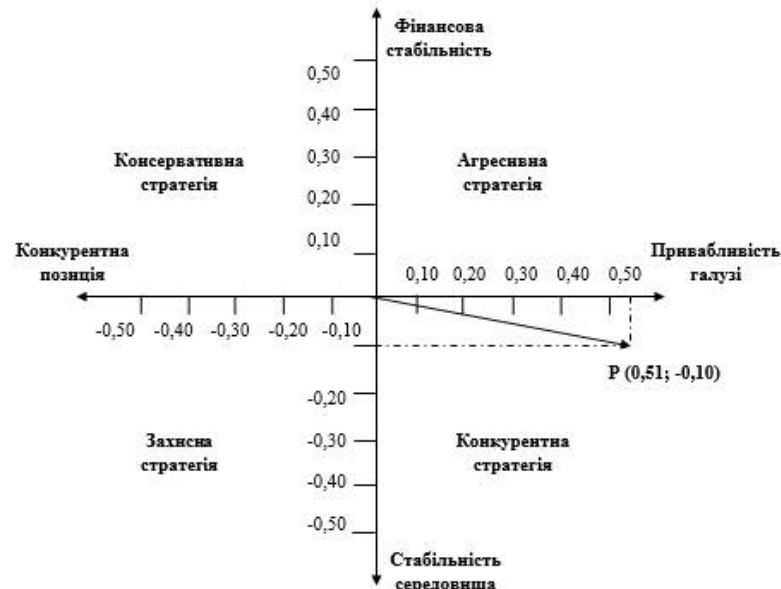


Рисунок 3.1 – Карта стратегічних позицій ресторану «Pizza day».

Джерело : розроблено автором

Зважаючи на специфіку функціонування підприємств, подальшого дослідження потребує розробка методичного підходу до формування конкурентної стратегії, яка буде ґрунтуватися на виявленні та розвитку конкурентних переваг. Зважаючи на сутність конкурентної стратегії для підприємств, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах [16,43]:

– планування конкурентної стратегії повинно відбуватися на постійному співставленні результатів аналізу, який необхідно проводити на двох рівнях – аналіз діяльності підприємства (внутрішнього та зовнішнього середовища) та аналіз діяльності конкурентів;

– розробка конкурентної стратегії повинна характеризуватися послідовністю етапів та залежністю кожного наступного етапу від

результатів попереднього. Окрім того розробка конкурентної стратегії повинна стати логічним продовженням корпоративної стратегії та повинна бути деталізована на рівні функціональних стратегій [45];

- циклічність етапів конкурентної стратегії, яка визначається тим, що результати реалізації конкурентної стратегії повинні бути обов'язково проаналізовані та враховані при подальшій модифікації стратегії, яку необхідно постійно адаптувати до змінних ринкових умов.

- конкурентна стратегія повинна розроблятися для кожного з сегментів ринку;

- врахування конкурентних переваг підприємства та дослідження конкурентних переваг конкурентів повинно відбуватися на кожному етапі формування стратегії [34].

Враховуючи вищезазначене для розробки конкурентної стратегії ресторану вважаємо доцільним застосування методичного підходу, який пропонуємо реалізовувати у вигляді такої послідовності етапів, представлених на рис.3.2: аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії та контроль за реалізацією конкурентної стратегії [41].

Основною метою цього етапу є визначення або уточнення (у випадку циклічного проходження процесу формування конкурентної стратегії) конкурентних цілей підприємства на основі аналізу переваг та недоліків існуючої корпоративної стратегії розвитку підприємства.

На етапі планування конкурентної стратегії відбувається розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності на кожному функціональному напрямку діяльності підприємства [38].

При цьому розроблене організаційно-методичне забезпечення повинно бути пов'язане з досягненням відповідних конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності.

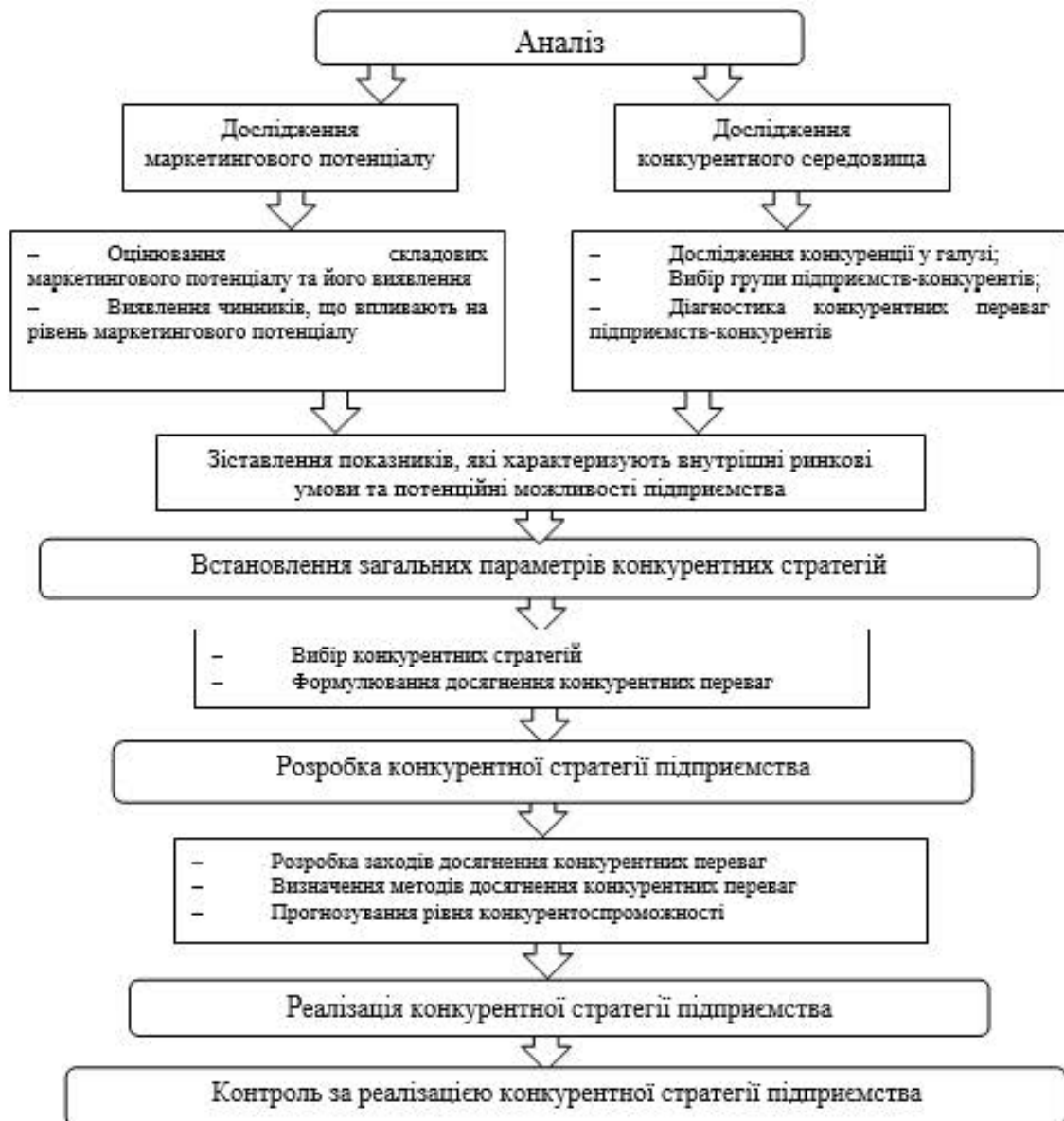


Рисунок 3.2 – Етапи формування конкурентної стратегії ресторану

Джерело : розроблено автором на основі [32,45]

Оскільки реалізація програм дій спрямована на формування відповідних конкурентних переваг, то важливими є такі етапи як: з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності; розроблення концепції та стратегії підприємства; виявлення факторів та резервів конкурентоспроможності, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності [44].

Етап реалізації конкурентної стратегії пов'язаний з розробленням управлінських рішень, реалізацією підходів і напрямів, створення конкурентних переваг, що потребує активного застосування концепції маркетингу для отримання переваг у якісному, динамічному та інноваційному аспектах [42].

Етап контролю за реалізацією конкурентної стратегії присвячений систематичному оцінюванню та співставленню запланованих та реальних витрат на реалізацію заходів та визначення ефективності заходів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів з метою подальшої корекції розробленої конкурентної стратегії [37].

Розробка маркетингових стратегій дозволяє підвищити ефективність управління маркетинговим потенціалом на підприємствах, що впливає на їх конкурентоспроможність в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Важливим моментом при розробці стратегії є врахування місії підприємства, яка дозволяє знизити невизначеність уявлень стосовно організації. В табл.3.3 пропонуємо визначити напрямки досліджень, які дозволяють окреслити місію підприємства.

Розроблені цілі слугують критеріями для розробки та прийняття управлінських рішень щодо управління маркетинговим потенціалом та конкурентоспроможності підприємства. Окрім зазначеного для вибору конкурентної стратегії пропонуємо використання матриці «маркетинговий потенціал/ринкова конкуренція», де показники розміщуються на горизонтальній та вертикальній вісях відповідно [24,30].

В якості критеріїв оцінки щодо використаємо інформацію про маркетинговий потенціал та рівень конкурентоспроможності, отриману шляхом конкурентного аналізу та розрахунку адитивного маркетингового потенціалу. З метою вибору конкурентної стратегії пропонуємо матрицю, яка складається з 9 сегментів. Кожній зі стратегій відповідає конкретний перелік дій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, вигляд якої представлено на рис.3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями дослідження місії при виборі стратегії управління маркетинговим потенціалом ресторану

Складові місії	Напрями досліджень	Місія
Товар	уточнення переліку товарів підприємства	розширення асортamentу продукції
Якість продукції	аналіз кількості та змісту рекламацій	підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, сертифікація
Виробництво	визначення заходів для економії на виробництві	Реалізація проектів, що забезпечують досягнення цільової економії матеріальних та енергетичних ресурсів
Споживач	складання профілю споживача; визначення потенційних споживачів	клієнтоорієнтація, максимальне задоволення вимог замовника продукції
Сфера поширення	визначення географічного положення споживачів та конкурентів	розширення ринків збуту, ефективне просування на внутрішньому ринку
Основа конкурентоспроможності	визначення конкурентних переваг підприємства	оновлення основних виробничих засобів, інноваційні технології

Джерело : розроблено автором на основі [46]

Стратегія ринкової ніші фокусує увагу фірми на ключовому сегменті ринку для задоволення потреб і запитів обмеженої кількості споживачів, пропонуючи низькі ціни або високу якість. Ця стратегія використовується фірмами, яким необхідно уникнути конкуренції з боку провідних гравців. Їх мета – знайти ринкову нішу, де вони можуть реалізувати конкурентну перевагу [25]. Бізнес повинен зосередитися на невеликій групі споживачів з однорідними потребами. Якщо ресурси обмежені для обслуговування всього ринку, рекомендується стратегія ринкової ніші. Продажі можуть бути успішними, якщо пропонувати унікальний продукт або нижчу ціну, ніж у конкурентів [47]. Стратегія зайняття незайнятого простору означає відмову від спроб перевершити конкурентів у диференціації. Замість цього вона пропонує зайняти незайняті ділянки ринку. Поведінка, яку передбачає ця стратегія, включає агресивні кроки в ті сфери, де конкуренти не діють або мають невелику частку, а також спроби створити нові сегменти, пропонуючи продукти з іншими характеристиками та особливостями, які відповідають потребам більш вимогливих споживачів [12,48].



Рисунок 3.3 – Матриця для вибору конкурентної стратегії «Маркетинговий потенціал/Ринкова конкуренція»

Джерело : розроблено автором на основі [11,46]

Стратегія уникнення конкурентів приваблива для невеликих підприємств, які не можуть витримати протистояння з крупними конкурентами. Маючи належний досвід та інноваційні розробки така організація зможе завоювати ті сегменти ринку, які залишились незасвоєними великими лідерами або залишились поза їх інтересом. Реалізація цієї стратегії можлива через розробку вдосконаленої версії традиційного товару або через концентрацію зусиль на другорядних ринках [49]. Стратегія флангових ударів застосовується підприємствами, які мають об'єктивно слабші позиції, ніж у конкурентів, та не мають ресурсів для повномасштабного протистояння [14,17]. Фланговим ударам передують аналіз географічних ринків, де основні конкуренти представлені у невеликій кількості або зовсім відсутні. Далі на ці ринки пропонують товари, аналогічні товарам конкурентів. При цьому відбувається економія витрат на дослідження ринку та у неявній формі використовується досвід конкурентів. При реалізації стратегії флангових ударів важливим завданням є прогнозування змін попиту на ринку та виявлення незадоволеного попиту

сильним конкурентом. Стратегія збереження позицій застосовується підприємствами, які, уникаючи спрямованих на забезпечення зростання інвестицій, витрачають достатньо коштів для підтримки якості товару, виробничих потужностей і лояльності покупців. Застосування даної стратегії найдоцільніше в випадках, коли спад в галузі носить спокійний, систематичний характер, існують осередки незадоволеного попиту, ціновий тиск не надто великий, фірма володіє необхідними активами і компетенціями, а даний вид бізнесу підживлює інші напрямки її діяльності. Стратегія збереження позицій може бути кращою в разі стратегії інвестування, коли в галузі відсутні можливості росту, а застосування стратегії збільшення частки ринку загрожує зростанням відповідної агресії з боку конкурентів [39]. Стратегія імітації лідера притаманна невеликим за розмірами підприємствам, що пропонують однорідну за споживчими якостями продукцію [31]. Стратегія захисту має на меті зафіксувати частку ринку цього підприємства. Зважаючи на результати проведення конкурентного аналізу та розрахунку адитивного маркетингового потенціалу, підприємство знаходиться у 5 секторі матриці «маркетинговий потенціал/ринкова конкуренція», якому відповідає стратегія флангових ударів. Реалізувати стратегію пропонуємо через атаку на слабкі позиції конкурента – широту асортименту, додаткові послуги та імідж підприємства.

Отже, для оцінки стратегічних позицій ресторану було використано SPACE-аналіз, відповідно до якого ресторан «Pizza day» тяжіє до конкурентного стану та має спрямувати основні ресурси та зусилля на стабілізацію фінансового стану та завоювання високих конкурентних позицій. На основі визначення комплексного інтегрального показника запропоновано шляхи підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства. З метою вибору конкурентної стратегії запропоновано матрицю, яка складається з 9 сегментів. Кожній зі стратегій відповідає конкретний перелік дій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Pizza Day» за рахунок ефективного управління його маркетинговим потенціалом

Використання сучасних принципів управління, забезпечення стратегічного підходу до планування маркетингової діяльності підприємств є передумовою підвищення їх конкурентоспроможності. Пропонуємо декілька підходів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного управління його маркетинговим потенціалом [50].

1. Удосконалення кадрового складу служб маркетингу, внутрішній маркетинг, реалізація людського фактору. Даний підхід передбачає реалізацію системи управління персоналом у відношенні співробітників, які здійснюють маркетингову діяльність. У цьому контексті розглядається підвищення рівня підготовленості кадрів служб маркетингу, поліпшення кадрової політики і роботи з кадрами, підготовка і підвищення кваліфікації маркетологів і керівників у сфері маркетингу, впровадження систем атестації кадрів, методів мотивації та стимулювання, впровадження методів командної роботи [12,17].

З огляду на те, що в сучасних умовах персонал є одним з основних активів підприємства, використання даного підходу, безумовно, забезпечить зростання ефективності, однак автономне його впровадження без урахування властивостей і характеристик системи в цілому не дозволить на рівні підприємства реалізувати високий кадровий потенціал.

Для оцінки ефективності кадрової політики пропонуємо методику [15], яка передбачає з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів:

$$E_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^T V_i \times P_i, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{кп}}$ – ефективність кадрової політики підприємства;

V_i – вага принципу кадрової політики підприємства;

P_i – рівень реалізації принципу в процесі формування та реалізації

кадрової політики підприємства.

У табл.3.4 наведено результати проведеного експертного опитування у відповідності до запропонованого підходу. Пропонується розмежувати респондентів на 2 групи: внутрішніх експертів – суб'єктів кадрової політики, зовнішніх експертів – представників наукових кіл.

Таблиця 3.4 – Вага та ступінь реалізації принципів кадрової політики ресторану за оцінкою експертів

Принцип кадрової політики підприємства	Внутрішні експерти		Зовнішні експерти	
	Вага	Ступінь реалізації, %	Вага	Ступінь реалізації, %
Відповідність курсу кадрової політики стратегії підприємства	8,6	44	6	19
Просування на вищі посади тільки своїх працівників	3,1	10	4,5	28
Наукова обґрунтованість кадрової політики	7,2	25	4,5	30
Орієнтація на поточну локалізацію деструктивних явищ у сфері праці	2,2	35	3,9	10
«Прозорість» для співробітників будь-якого рівня при прийнятті на будь-яку посаду	5,1	40	2,2	15
Ресурсне забезпечення кадрової політики	7,0	45	8,1	32

Джерело : розроблено автором

При цьому розрахунок ефективності кадрової політики за комбінованим підходом здійснено згідно з (3.1) наступним чином: в якості V_i використані оцінки актуальності принципів зовнішніми експертами, а показниками параметрів P_i було обрано відповідні погляди внутрішніх експертів. Тому отриманий за такого підходу показник ефективності кадрової політики підприємства доцільно вважати найбільш об'єктивним (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Ефективність кадрової політики ресторану за результатами експертного опитування

Підхід до оцінки	Оцінка
На основі поглядів зовнішніх експертів	7,06
На основі поглядів внутрішніх експертів	11,85
Комбінований підхід	10,11

Джерело : розроблено автором

На основі використання методу експертних оцінок пропонуємо розширену характеристику кадрової політики для закладу, побудовану за допомогою радіаційної діаграми (рис.3.4).



Рисунок 3.4 – Оцінка кадрової політики ресторану за різними групами експертів

Джерело : розроблено автором

Можна простежити, що кадрова політика має характеристики активного і реактивного типу, які свідчать про те, що керівництво здійснює моніторинг проблем в роботі з персоналом, аналізує причини їх розвитку та вирішує їх за допомогою антикризових кадрових програм. На основі цих положень було проведено кількісну оцінку корпоративної культури закладів мережі «Pizza day» шляхом анкетування та інтерв'ювання працівників підприємства. В анкетуванні приймало участь 100 співробітників та 100 представників менеджменту. Питання для оцінки розділено на три блоки. В якості шкали оцінювання запропоновано 3-бальну систему, згідно якої 3 балам відповідає найвищий рівень, 2 балам – прийнятний рівень, 1 балу – незадовільний рівень. Оцінка корпоративної культури та результати анкетування представлено на рис.3.5, 3.6, 3.7, 3.8., табл.3.6. В результаті були виявлені несуттєві розбіжності між поглядами співробітників та представників менеджменту, однак, вони не несуть критичного характеру.

Таблиця 3.6 – Оцінка корпоративної культури ресторану «Pizza Day»

Фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
Блок 1 – сприйняття працівників		
Дотримання трудового законодавства	3	2
Виконання інструкцій та наказів	3	2
Креативність	2	2
Орієнтованість на результат та якість роботи	2	2
Знання виконуваної роботи	3	3
Етика в ділових відносинах	3	3
Відданість справі	3	2
Згуртованість колективу	2	3
Всього	21	19
Блок 2 – сприйняття управління		
Турбота про підлеглих	3	3
Дотримання дисципліни	2	3
Етика керівництва	2	3
Вміння розв'язувати проблеми	3	3
Мистецтво планування	2	2
Справедливість	3	2
Всього	15	16
Блок 3 – корпоративне управління		
Виробництво якісної продукції та послуг	2	3
Виконання податкового, екологічного законодавства та законодавства праці	3	3
Будувати дружні та взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами	2	3
Дотримуватися міжнародних угод та застосовувати міжнародні стандарти	3	3
Забезпечувати екологічно безпечне виробництво за рахунок використання ресурсозберігаючих технологій	3	3
Надавати робочі місця з гідною оплатою праці та соціальними пільгами	2	3
Забезпечення безпеки праці	3	3
Сприяти всебічному професійному розвитку та навчанню працівників	3	3
Всього	21	24
ПІДСУМОК	57	59

Джерело : розроблено автором

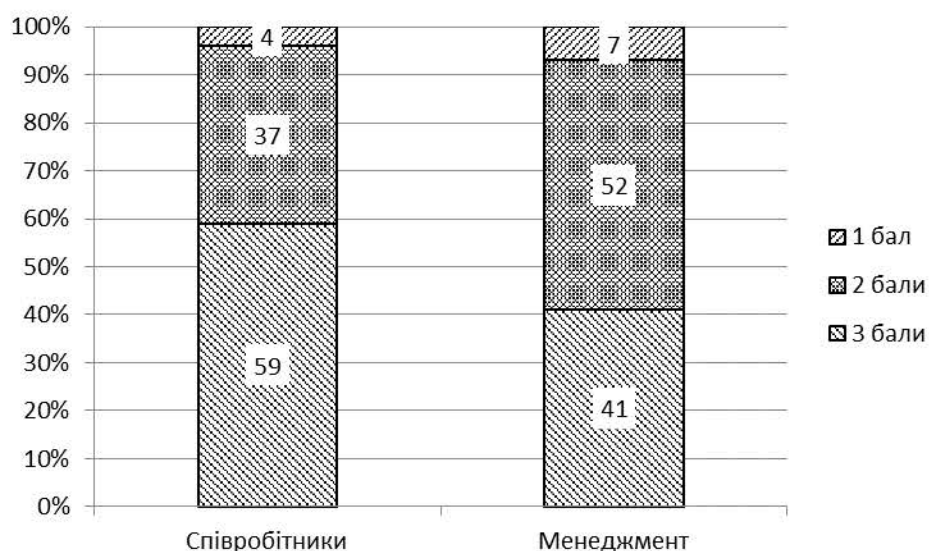


Рисунок 3.5 – Розподіл балів співробітників та менеджменту за фактором «Дотримання трудової дисципліни» блок 1.

Джерело : розроблено автором

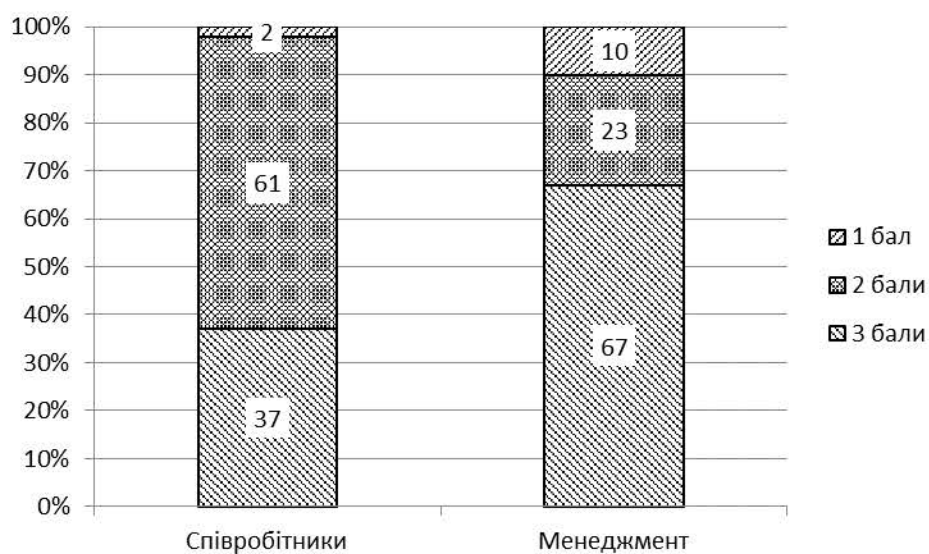


Рисунок 3.6 – Розподіл балів співробітників та менеджменту за фактором «Згуртованість колективу» блок 1.

Джерело : розроблено автором

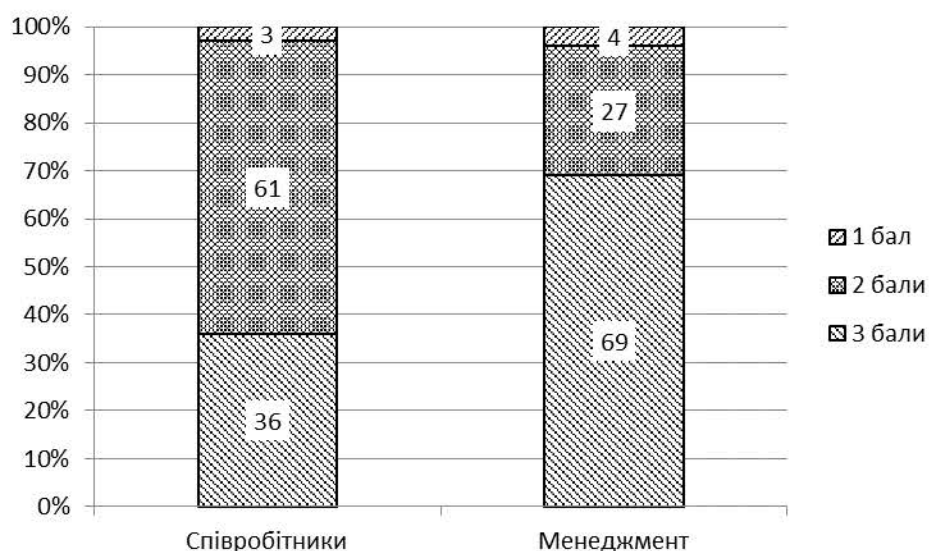


Рисунок 3.7 – Розподіл балів співробітників та менеджменту за фактором «Дотримання дисципліни» блок 2

Джерело : розроблено автором

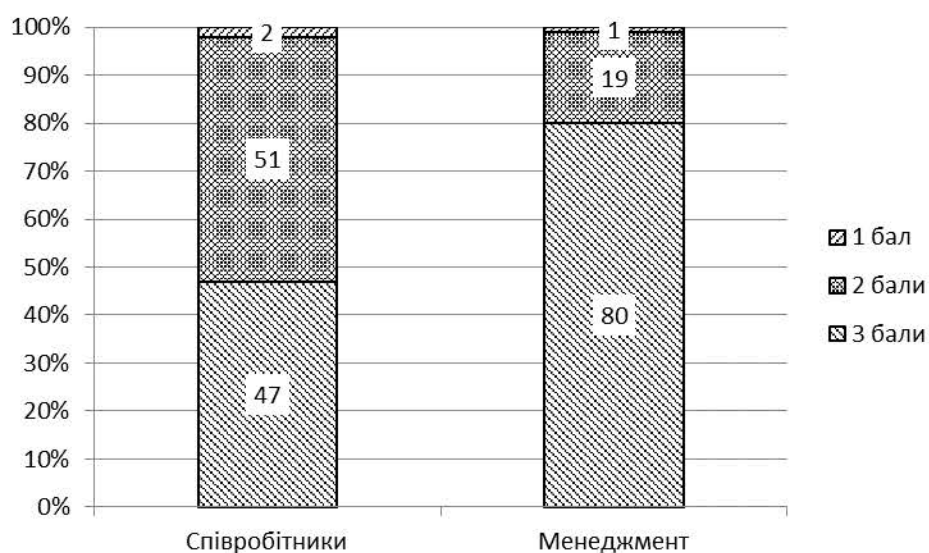


Рисунок 3.8 – Розподіл балів співробітників та менеджменту за фактором «Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма зацікавленими сторонами» блок 3

Джерело : розроблено автором

Покращення в функціональних областях маркетингу. У контексті даного підходу розглядається поліпшення технології виконання таких маркетингових функцій, як маркетингові дослідження, сегментування, формування маркетингової політики, збут, рух товару, комунікації,

впровадження інноваційних та науково обґрунтованих технологій маркетингу [31]. Очевидно, що такі поліпшення можуть принести ефект лише в сукупності з поліпшенням управлінських аспектів. Покращення в функціональних областях потребують залучення додаткових ресурсів, використання яких повинно бути погоджено з цілями і стратегією бізнесу.

Впровадження маркетингової діяльності в стратегічне планування і стратегічне управління підприємством. Даний підхід заснований на ролі маркетингу у формуванні стратегічних орієнтирів бізнесу. З огляду на, що стратегічні орієнтири бізнесу формуються виходячи з особливостей зовнішнього середовища, а маркетингова діяльність визначає напрямки підприємства у зовнішньому середовищі, сприяє створенню партнерських активів, ринкових нематеріальних активів і формує управлінську концепцію, впровадження методології маркетингу в процес стратегічного управління в цілому і планування зокрема призводить до підвищення стратегічної складової ефективності маркетингу [42,50].

При цьому слід враховувати, що інтегрування маркетингу та стратегічного управління також пов'язане зі значними змінами, як безпосередньо в маркетинговій діяльності, так і зі змінами на підприємстві в цілому. В рамках таких змін можуть бути скориговані і цілі маркетингової діяльності підприємства, і організаційна структура, і методи оцінки ефективності та результативності маркетингу.

Отже, запропоновано напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ресторану. Вони отримали застосування на практиці, кожен з напрямів характеризується різними перевагами, але і має певні недоліки. Однак очевидно, що застосування будь-яких методів і реалізація напрямів пов'язані зі змінами в маркетинговій діяльності ресторану і не можуть бути реалізовані автономно без урахування системного характеру бізнесу. Для оцінки ефективності кадрової політики пропонуємо методику, яка передбачає з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів. У цьому контексті розглядається підвищення рівня підготовленості кадрів служб маркетингу, поліпшення кадрової політики і роботи з кадрами, підготовка і підвищення

кваліфікації маркетологів і керівників у сфері маркетингу, впровадження систем атестації кадрів, методів мотивації та стимулювання, впровадження методів командної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Для оцінки стратегічних позицій ресторану було використано SPASE-аналіз, відповідно до якого ресторан «Pizza day» тяжіє до конкурентного стану та має спрямувати основні ресурси та зусилля на стабілізацію фінансового стану та завоювання високих конкурентних позицій. На основі визначення комплексного інтегрального показника запропоновано шляхи підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства. З метою вибору конкурентної стратегії запропоновано матрицю, яка складається з 9 сегментів. Кожній зі стратегій відповідає конкретний перелік дій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Запропоновано напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ресторану. Вони отримали застосування на практиці, кожен з напрямів характеризується різними перевагами, але і має певні недоліки. Однак очевидно, що застосування будь-яких методів і реалізація напрямів пов'язані зі змінами в маркетинговій діяльності ресторану і не можуть бути реалізовані автономно без урахування системного характеру бізнесу. Для оцінки ефективності кадрової політики пропонуємо методику, яка передбачає з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів. У цьому контексті розглядається підвищення рівня підготовленості кадрів служб маркетингу, поліпшення кадрової політики і роботи з кадрами, підготовка і підвищення кваліфікації маркетологів і керівників у сфері маркетингу, впровадження систем атестації кадрів, методів мотивації та стимулювання, впровадження методів командної роботи.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. Визначено теоретичні основи управління маркетинговим потенціалом підприємств. На основі узагальнення різних підходів до визначення поняття «маркетинговий потенціал» запропоновано розуміти під ним здатність підприємства забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку, орієнтуючись на потреби споживачів та стратегічні маркетингові цілі, з використанням наявних і доступних ресурсів та можливостей, які дозволяють задовольнити бажання, запити споживачів та отримати максимально можливий обсяг прибутку.

2. Розглянуто особливості управління маркетинговим потенціалом підприємств – це невід'ємна частина управлінської системи підприємства і дозволяє сформувати чітку і обґрунтовану стратегію розвитку компанії, орієнтовану на посилення її ринкових позицій.

3. Розглянуто методичний інструментарій оцінки конкурентних стратегій підприємств, а саме систематизовано та охарактеризовано методи оцінки рівня їх конкурентоспроможності, відмітна особливість яких полягає у можливості отримати конкретну інформацію про діяльність організації, враховуючи параметри внутрішнього і зовнішнього середовища.

4. Доведено основні переваги закладу «Pizza day»: досвідчена команда, більшість процесів виконується автоматично, завдяки високому рівню комп'ютеризації та використання інноваційних технологій, концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, можливість організації відпочинку, швидкий та якісний сервіс. Надійна мережа комп'ютерів створює умови для швидкого та безпечного замовлення, на офіційному сайті висвітлено актуальні ціни, які залишаються гарантованими.

5. Здійснено аналіз маркетингового середовища з використанням

PEST-аналізу, який дозволив виявити, що найбільш впливовими на діяльність підприємства є економічні та політичні фактори. Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу систематизувати інформацію, необхідну для визначення стратегічних напрямів розвитку діяльності та створення конкурентних переваг на ринку. Оцінка слабких і сильних сторін внутрішнього потенціалу компанії здійснюється за допомогою SNW-аналізу через «координати» прояву категорій "сила", "нейтральність", "слабкість". Оцінюється конкуренція та будується багатокутник конкурентоспроможності. Проаналізувавши результати, можна зробити наступний висновок: найжорсткіша конкуренція спостерігається між «Pizza Day» та «IQ Pizza», які набрали 75 та 70 балів відповідно. Матриця «ціна-якість» дозволила визначити, що підприємство дотримується стратегії середнього рівня цін і має зосередити зусилля на вдосконаленні якості продукції, зберігаючи при цьому середньоринкові ціни.

6. Розраховано показник адитивного маркетингового потенціалу підприємства, який дає можливість визначити напрямки діяльності з підвищення ефективності підприємства, враховуючи його структурні елементи. Проведені розрахунки показали, що протягом досліджуваного періоду за потенціалами маркетингових досліджень, роботи з цільовими групами споживачів, цінової політики та рекламної діяльності робота проводилася недостатньо, оскільки значення показників не були стабільними.

7. Для оцінки стратегічних позицій підприємства було використано SPACE-аналіз, відповідно до якого підприємство тяжіє до конкурентного стану та має спрямувати основні ресурси та зусилля на стабілізацію фінансового стану та завоювання високих конкурентних позицій.

8. Запропоновано методичний підхід до формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає використання матриці «маркетинговий потенціал/ринкова конкуренція» на основі результатів конкурентного аналізу та розрахунку адитивного маркетингового

потенціалу. Побудова матриці дозволила обрати стратегію флангових ударів, яка передбачає реалізацію через атаку на слабкі позиції конкурента – широту асортименту, додаткові послуги та імідж підприємства.

Для оцінки корпоративної культури було проведено анкетування 100 співробітників та 100 представників менеджменту підприємства. В результаті були виявлені несуттєві розбіжності між їх поглядами, однак, вони не несуть критичного характеру.

Перспективою подальших досліджень є пошук та адаптація математичних моделей для отримання необхідних кількісних та якісних показників маркетингового потенціалу підприємств ресторанного бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
2. Oklander M.A., Oklander T.O. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 92–105.
3. Барна, М. Ю., Гліненко, Л. К., Дайновський, Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 1. С. 5-17. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/886/839>
4. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
5. Роскладка Н., Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/989/947>
6. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. С. 269–272.
7. Кривошеєва Н.М. Складові маркетингового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. № 2. С. 556–563.
8. Барна, М. Ю., Гліненко, Л. К., Дайновський, Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 1. С. 5-17. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-1>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/886/839>

9. Іваненко В.О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. Вип.1(87). С.72-82.
10. Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О. Маркетингове управління та формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 246–250. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/46.pdf.
11. Князик Ю. М., Лебідь Т.В. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2011. № 704. С. 44-50.
12. Костинець В. В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_3_15
13. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation* 2013. №4. С. 155-163
14. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
16. Стеблюк Н.Ф. Основні підходи до визначення поняття «маркетинговий потенціал підприємства» *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2019. С. 10-12.*
17. Овсієнко О.М. Прогнозування попиту та пропозиції послуг підприємства. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнар. науково-практ. конференції.

Житомир: ЖДТУ, 2016. 505 с.

18. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне програмування: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 452 с.

19. Середюк В. Б. Застосування економіко-математичних методів для розв'язання економічних задач. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 69-73.

20. Громико Н. К. Сценарний підхід у стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку регіону. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. Вип. 1. С. 329-337.

21. Стригуль Л.С. Економіко-методичне забезпечення оцінки достатності фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 516-520. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/107.pdf>

22. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 5. С. 74–92.

23. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2013. Вип. 43. С. 197-203.

24. Гончаров В. М., Бистрова Т.С. Управління маркетинговим потенціалом на переробних підприємствах в умовах ринкової економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 115-122.

25. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 10-17.

26. Паславська В., Орлова О., Басараб О. Маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу. *Економіка*

та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/851/818>.

27. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. Вип. 80. С. 33-37.

28. Гуля Ю. В., Циганок В.М. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку підприємств галузі птахівництва на основі бренд-підходу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 232-239.

29. Атюшкіна В.В., Педько І.А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т.2, №3. С.85-103.

30. Кулиняк І. Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 94-100.

31. Офіційний сайт Pizza Day. URL: <https://pizzaday.ua/city-selection?ie=false&ss=pizzaPoint>

32. Олініченко К.С., Юрчук Ю.О. Формування елементів політики просування професійного ресторанного обладнання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2(32). С. 170-179.

33. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шерпенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

34. Борисенко О.С., Шевченко А.В. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: Сучасні тренди та інструменти. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського*. Київ.: Студцентр, 2021. 308 с. С.6-17.

35. Решетілова Т. Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с.

36. Волосова Н.М., Стеблюк Н.Ф. Економіко-математичне

моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Міжнародна наукова конференція «Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК-2022». 11-14 квітня, 2022. Дніпро. С. 84-85

37. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

38. Савків М., Басмат І., Стойко І. І. Чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / Матеріали У Міжнародної студентської науково-технічної конференції "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання" . 28-29 квітня 2022. Тернопіль, 2022. С. 118-119. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/37931>

39. Iraldo F., Testa F., Lanzini P. and Battaglia M. Improving Competitiveness for Hotels and Restaurants. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*. 2017. Vol. 24. № 3. p. 607–628. URL: <https://iris.unive.it/retrieve/handle/10278/3688920/110838/Iraldo%20Testa%20Lanzini%20Battaglia%202017.pdf>

40. Lisna I. F., Pivavar I. V., Ponomarenko O. O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 11. С. 333–339. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-333_339.pdf

41. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 360–369. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-360_369.pdf

42. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(3). С. 269-272

43. Коваль Т.О., Яхкінд В.П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу

підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. Вип. 9. С. 112–118.

44. Левків Г.Я. Оцінка ефективності маркетингового управління підприємства. *Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія* / за заг. ред. К.Ф.Ковальчука. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 440–463.

45. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 6 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5626>

46. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Ч. 3. Вип. 20. С. 174-177.

47. Тюха І. В., Мозоленко М.С. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4725>

48. Суворова С. Г., Карпенко, Ю. М.; Жидок, В. В. Формування системи оцінки результатів маркетингових досліджень . *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13). Ч. 2.С. 199-204.

49. Карпенко Ю. М., Суворова С. Г. Маркетинг малого бізнесу: організаційні підходи та особливості управління. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2017. Вип. 1 (8). С. 92-97.

50. Чухрай Н. І., Коваль З. О. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2017. Вип. 862. С. 268–273.