

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ, ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ВЕЧІРНЬОЇ ФОРМ
НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

До захисту допускається
Завідувач кафедри
_____ Олексій ЛЮЛЬОВ
«03» лютого 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

**«Розроблення маркетингової конкурентної стратегії для кафе
здорової їжі»**

Освітній рівень: «Магістр»

Спеціальність: 075 Маркетинг

Науковий керівник роботи: _____

(підпис)

Н.Є. Летуновська

(ініціали, прізвище)

Здобувач вищої освіти: _____

(підпис)

Д. В. Моїсеєнко

(ініціали, прізвище)

Група:

МК.мз-13с

(шифр групи)

Суми 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Люльов

«17» січня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Здобувача вищої освіти групи МК.мз-13с курсу 2
Інституту / факультету Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Спеціальності: 075 Маркетинг

_____ Моїсеєнко Дар`я Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Розроблення маркетингової конкурентної стратегії для кафе здорової їжі
затверджена наказом по інституту / факультету від «24» листопада 2022 р. № 1127-VI
Строк здачі здобувачем вищої освіти закінченої роботи _____
Вихідні дані до роботи: статистичні джерела, періодика, інтернет джерела, законодавчі
акти, звіти.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці)

1. Теоретико-методичні засади розроблення маркетингової стратегії організації
2. Діагностика процесу розроблення маркетингової конкурентної стратегії ресторану
«YARO HEALTHY POINT LYPKY»
3. Обґрунтування напрямків покращення маркетингової конкурентної стратегії «YARO
HEALTHY POINT LYPKY»

Перелік ілюстрацій:

- 1.1 5P стратегії Г.Мінцберга
- 1.2 Етапи розробки і реалізації стратегії розвитку бізнесу
- 1.3 Стратегічне управління бізнесом підприємства з використання збалансованої системи
показників
- 1.4 Структура системи управління ресторанним підприємством
- 1.5 Етапи розробки стратегії розвитку ресторанного бізнесу
- 1.6 Система елементів комплексної оцінки комерційної діяльності підприємства
ресторанного бізнесу
- 2.1 Продукція закладу «YARO Healthy Point Lypky»
- 2.2 Динаміка активів та пасивів закладу «YARO Healthy Point Lypky» за 2020 – 2021 рр., грн.

2.3 Динаміка фінансових результатів закладу «YARO Healthy Point Лупку» за 2020 - 2021 рр., грн.

2.4 Алгоритм прийняття рішення щодо формування стратегії розвитку кафе «YARO Healthy Point Лупку»

Дата видачі завдання «08» листопада 2022 р.

Керівник роботи

(підпис)

доц. Летуновська Н.Є.

(вч. звання, ПІБ)

Завдання прийняв(ла) до виконання

«08» листопада 2022 р.

(підпис здобувача)

ЗМІСТ

ВСТУП	9
Розділ 1 Теоретико-методичні засади розроблення маркетингової стратегії організації	12
1.1. Висвітлення сутності категорій «стратегія» та «маркетингова стратегія»	12
1.2. Зміст управління розроблення стратегії в організації. Основні етапи, завдання та результати	19
1.3. Особливості стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу	25
РОЗДІЛ 2 Діагностика процесу розроблення маркетингової конкурентної стратегії ресторану «YARO HEALTHY POINT LYPKY»	34
2.1. Загальна характеристика закладу «YARO Healthy Point Lyrky» та аналіз його внутрішнього середовища	34
2.2. Стратегічний маркетинговий аналіз закладу «YARO Healthy Point Lyrky»	43
2.3. Діагностика маркетингової конкурентної стратегічної позиції та розроблення стратегії «YARO Healthy Point Lyrky»	47
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямків покращення маркетингової конкурентної стратегії «YARO HEALTHY POINT LYPKY»	51
3.1. Рейтингове оцінювання закладу харчування як підґрунтя до розроблення маркетингової стратегії	51
3.2. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції в «YARO Healthy Point Lyrky»	55
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 73 сторінки тексту, 3 розділів, 16 таблиць, 10 рисунків та списку з 40 використаних джерел.

Актуальність роботи зумовлена тим, що в розвинених країнах бізнес приносить великі доходи державним бюджетам країн. Розквіт економік таких країн завдячують саме появі і розвитку бізнесу різного розміру. Розробка стратегії розвитку організації дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле. Від того, наскільки вона правильно розроблена, залежить успіх всіх інших дій зі стратегічного планування та його реалізації в компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є на основі теоретико - прикладних результатів дослідження процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії організації обґрунтувати напрями з підвищення її ефективності.

Завдання роботи: висвітлити сутність категорій «стратегія»; провести аналіз змісту управління розробкою стратегії в організації; охарактеризувати основні етапи, завдання та результати; визначити особливості стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу; дослідити загальну характеристику закладу «YARO Healthy Point Lyrku» та аналіз стану його внутрішніх складових; провести аналіз зовнішнього середовища; провести діагностику стратегічної позиції та розробку стратегії; сформулювати методичні рекомендації рейтингового оцінювання кафе; визначити маркетингові рекомендації щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції в «YARO Healthy Point Lyrku»; дати економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління маркетинговою діяльністю організації.

Предметом дослідження є процес розробки маркетингової конкурентної стратегії організації.

Методи дослідження – аналіз і синтез, статистичний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, структурний і порівняльний аналіз.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження маркетингової конкурентної стратегії в кафе «YARO Healthy Point Лурку».

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади процесу розроблення маркетингової стратегії організації, висвітлено сутність категорій «стратегія», проаналізовано зміст управління розроблення стратегії в організації, основні етапи, завдання та результати, проаналізовані особливості стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу.

У другому розділі досліджено процес розроблення маркетингової конкурентної стратегії «Yaro Healthy Point Лурку», досліджено загальну характеристику «YARO Healthy Point Лурку» та аналіз стану його внутрішніх складових, проаналізовано зовнішнє середовище, розглянуто діагностику маркетингової конкурентної стратегічної позиції та розробка стратегії «YARO Healthy Point Лурку».

У третьому розділі виконано обґрунтування напрямків покращення маркетингової конкурентної стратегії в кафе «Yaro Healthy Point Лурку», проаналізовано методичні рекомендації рейтингового оцінювання кафе і запропоновано маркетингові рекомендації щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції в «YARO Healthy Point Лурку».

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСТОРАННА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ, УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

The qualification work consists of 73 pages of text, 3 chapters, 16 tables, 10 figures and a list of 40 used sources.

The relevance of the work is determined by the fact that in developed countries business brings large revenues to the state budgets of the countries. The prosperity of the economies of such countries is due to the emergence and development of businesses of various sizes. Development of an organization's development strategy allows you to look at the organization as a whole. The success of all other actions related to strategic planning and its implementation in the company depends on how well it is developed.

The purpose of the qualification work is based on the theoretical and applied research results of the process of developing the marketing competitive strategy of the organization to justify directions for increasing its efficiency.

The task of the work: highlight the essence of the "strategy" categories; conduct an analysis of the management content of strategy development in the organization; describe the main stages, tasks and results; determine the features of strategic management in the field of restaurant business; to investigate the general characteristics of the institution «YARO Healthy Point Lypky» and the analysis of the state of its internal components; conduct an analysis of the external environment; carry out diagnostics of the strategic position and strategy development; to form methodical recommendations for cafe rating evaluation; determine marketing recommendations for strengthening and improving the competitive position in «YARO Healthy Point Lypky»; give an economic rationale for the proposed recommendations.

The object of the study is the strategic management of the organization's marketing activities.

The subject of the research is the process of developing a marketing competitive strategy of the organization.

Research methods – analysis and synthesis, statistical analysis, methods of economic and mathematical modeling, structural and comparative analysis.

The practical significance of the study lies in the formation of recommendations for the implementation of a competitive marketing strategy in the «YARO Healthy Point Lypky» cafe.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of the process of developing the organization's marketing strategy are considered, the essence of the "strategy" categories is highlighted, the management content of strategy development in the organization, the main stages, tasks and results, and the peculiarities of strategic management in the field of restaurant business are analyzed.

In the second chapter, the process of developing the marketing competitive strategy of «YARO Healthy Point Lypky» was investigated, the general characteristics of «YARO Healthy Point Lypky» and the analysis of the state of its internal components were studied, the external environment was analyzed, the diagnosis of the marketing competitive strategic position and the development of the «YARO Healthy Point Lypky» strategy were considered ".

In the third section, the justification of directions for improving the marketing competitive strategy in the cafe «YARO Healthy Point Lypky» was performed, the methodological recommendations of the rating evaluation of the cafe were analyzed and marketing recommendations were offered to strengthen and improve the competitive position in «YARO Healthy Point Lypky» with an economic justification of the effectiveness of the recommendations.

Keywords: COMPETITIVE POSITION, MARKETING STRATEGY, ENTERPRISE, RESTAURANT ACTIVITY, BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY, MANAGEMENT.

ВСТУП

Актуальність роботи зумовлена тим, що в розвинених країнах бізнес приносить великі доходи державним бюджетам країн. Розквіт економік таких країн завдячують саме появі і розвитку бізнесу різного розміру. Завдяки формуванню ефективних стратегій розвитку бізнесу було створено велику кількість робочих місць і внесено значну частку в валовий національний продукт, але аналізуючи саме український бізнес, ситуація кардинально змінюється.

Розробка стратегії розвитку організації дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле. Від того, наскільки вона правильно розроблена, залежить успіх всіх інших дій зі стратегічного планування та його реалізації.

В системі управління процесом розробки стратегії для українських підприємств головним завданням стає оперативне реагування на поточні зміни зовнішнього середовища, а формування стратегічного бачення майбутнього організації, розробка гнучкої та життєздатної стратегії розвитку, передбачення тактичних і стратегічних загроз для діяльності організації дозволяє своєчасно їх усувати, а також практично використовувати ідеї стратегічного менеджменту для стійкого розвитку підприємства.

Малий бізнес є найбільшим сектором економіки та фактором економічного зростання та творчого розвитку. Малі підприємства стійкі до ринкових коливань, економічних проблем і конкуренції. Важливою роллю малого бізнесу є створення нових робочих місць. Будучи джерелом доходів населення і водночас сприяючи збору податків з фізичних осіб, податкових платежів і страхових платежів, суб'єкти малого підприємництва збільшують податкові надходження до бюджетів усіх рівнів.

Об'єкт дослідження - стратегічне управління маркетинговою діяльністю організації.

Предмет дослідження - процес розробки маркетингової конкурентної стратегії організації.

Мета дослідження. На основі теоретико - прикладних результатів дослідження процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії організації обґрунтувати напрями з підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні *завдання*:

- висвітлити сутність категорій «стратегія»;
- провести аналіз змісту управління розробкою стратегії в організації; охарактеризувати основні етапи, завдання та результати;
- визначити особливості стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу;
- дослідити внутрішнє середовище закладу «YARO Healthy Point Лурку»;
- провести аналіз зовнішнього середовища ресторану «YARO Healthy Point Лурку»;
- провести діагностику стратегічної позиції та розробку стратегії;
- сформулювати методичні рекомендації рейтингового оцінювання кафе;
- визначити маркетингові рекомендації щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції в «YARO Healthy Point Лурку»;
- дати економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Методи дослідження. Для виконання завдань у роботі були використані наступні методи наукового дослідження: абстрактно-логічний і системно-структурний, морфологічний аналіз при визначенні та уточненні сутності понять «стратегія», порівняльний аналіз - при дослідженні взаємозв'язків між оцінкою впливу факторів зовнішнього середовища організації та стратегічною позицією, економіко статистичні методи – вибірки, групування, порівняння, методи експертних оцінок, і графічні методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в роботі надані рекомендації щодо розробки та реалізації стратегії організації. Застосування цих пропозицій дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції. Реалізація викладених в роботі пропозицій буде корисною при розробці бізнес стратегії підприємства. Розроблені рекомендації з формування стратегії

бізнесу підприємства можуть бути впроваджені у практичну діяльність закладу «YARO Healthy Point Лурку» та отримати позитивну оцінку керівництва підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували праці, наукові статті, дослідження, статистичні дані вітчизняних і зарубіжних вчених в області бізнес-економіки, економічного аналізу діяльності підприємства, економіки підприємства та теорії управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 71 сторінки, із них основного тексту 67 сторінок. Робота містить 40 найменування літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Висвітлення сутності категорій «стратегія» та «маркетингова стратегія»

Управлінська діяльність в сучасних умовах є одним із найважливіших чинників функціонування організації, забезпечення її виживання та сталого розвитку. Здатність і вміння менеджменту швидко перебудовуватися, не упускати можливості, що відкриваються ринком і нововведеннями, бачити перспективи розвитку, - всі ці якості сьогодні стають головними аргументами підприємства в конкурентній боротьбі.

Всі організації в умовах жорсткої конкуренції, де швидко змінюється зовнішнє оточення, повинні концентрувати свою увагу не тільки на внутрішньому стані справ в компанії, але і виробляти стратегію довгострокового виживання. Орієнтація на попит споживачів, проведення науково-дослідницьких, технологічних, інноваційних і маркетингових проектів – основні цілі нової програми управління організацією та її розвитку. Сучасною модифікацією управління організацією, націленої на вироблення довгострокової стратегії перемоги в конкуренції, створення управлінського інструментарію для перетворення цієї стратегії на поточні виробничо-господарські плани, і є стратегічний менеджмент.

Термін «стратегічне управління» було введено на рубежі 60-х та 70-х років ХХ століття для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснювалося на найвищому рівні. Основною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного до стратегічного управління, була ідея необхідності перекладати фокус вищого керівництва на навколишнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни в ньому [3].

Головною метою стратегічного управління є стратегія. У світі, що змінюється сьогодні, всі організації потребують розробки та реалізації стратегій. Цей термін походить від грецького слова, що перекладається як «мистецтво розгортання військ у бою» [33].

Але в останні роки ХХІ століття цей термін набув широкого вжитку фахівцями з менеджменту управління, теорії та практики менеджменту. Цей термін вивчався вітчизняними і зарубіжними науковцями та дослідниками і став широко прийнятим поняттям (табл. 1.1) [1, 20, 23, 30, 35].

Таблиця 1.1 - Еволюція визначення поняття «стратегія» (складено за даними [1, 20, 23, 30, 35])

Визначення поняття «стратегія»	Рік	Автор	Основний підхід
Стратегія - метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків по використанню ресурсів	1962	Альфред Дюпон Чандле	Встановлюються довгострокові цілі і не переглядаються до істотних змін зовнішнього ділового середовища або внутрішніх умов функціонування підприємства
Стратегія - метод встановлення конкурентних цілей компанії	1965	Гарвардська школа	Стратегія дозволяє визначити сегменти бізнесу, які компанія почне або буде здійснювати
Стратегія - метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	1965	Ігор Ансофф	Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту
Стратегія - спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони	1985	Майкал Юджин Портер	Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу
Стратегія - послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень	1987	Генрі Мінцберг	Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей
Стратегія - спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії	1989	Гаррі Хамель	В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси
Стратегія - набір дій і рішень, що вживаються для досягнення встановлених показників діяльності	1995	Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	Стратегія одночасно є преактивною (упереджувальною) і реактивною (адаптується)
Стратегія - альтернативний варіант розвитку підприємства з урахуванням зовнішнього і внутрішнього оточення	1998	С.А. Кузнецов а, В.Д. Маркова	Формування і реалізація стратегії полягає в складанні деталізованих планів і на їх основі прогнозів

Стратегія організації - це загальний напрямок, метод управління, сукупність правил та принципів, що керують досягненням стійких конкурентних позицій та іншими основними цілями фірми, виходячи з її реальних можливостей, що визначаються поглибленим аналізом продуктивності, зовнішнім оточенням, відносинами з конкурентами та постачальниками, та на основі прогнозування змін показників у майбутньому [10].

Стратегію можна ще назвати загальним комплексним планом розвитку організації, який забезпечує реалізацію та досягнення стратегічних цілей. Стратегія пропонує основні методи досягнення цілей підприємства, щоб організація мала єдиний напрямок цілей та дій. Тобто, стратегія організації планує дії підприємства, управлінські рішення, які визначаються виробничою та господарською діяльністю.

А. Чандлер - один із засновників стратегічного управління - говорить, що стратегія - це основні довгострокові цілі і завдання організації, які затверджені курсом дій та розподілом ресурсів, які необхідні для досягнення ключових цілей [35]. На думку А. Чандлера, концепція стратегії повинна включати три компоненти:

- 1) основні цілі та завдання організації для визначення напрямку руху підприємства;
- 2) курс дії для спрямування та досягнення раніше встановлених цілей;
- 3) розподіл ресурсів на групи: фінансові ресурси (гроші, які вкладаються у капітал та оборотні активи), людські ресурси (працівники), матеріальні ресурси (земля, будівля, приміщення, обладнання, товарні запаси) та інтелектуальні ресурси (бази даних, класифіковані матеріали, ноу-хау, патенти та ліцензії, логотипи тощо) [35].

Це визначення - класичний погляд на суть стратегії. Пізніше концепція стратегії була доповнена та перероблена відомими фахівцями в галузі стратегічного управління.

Відомий експерт у галузі стратегічного планування та управління І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил прийняття рішень, які використовує організація у своїй роботі [1]. І. Ансофф також визначає кілька відмітних особливостей стратегії [1]:

1) Процес розробки стратегії нескінченний і безперервний. Зазвичай це закінчується встановленням загальних інструкцій, просування яких забезпечує зростання і зміцнення компанії та її бази.

2) Стратегія використовується для розроблення стратегічних напрямків методом пошуку. Метод пошуку стратегії полягає в зосередженні уваги в певних сферах діяльності чи можливостях організації, а також, в відхиленні всіх інших можливостей які не сумісні зі стратегією.

3) Потреба в цій стратегії зникає, як тільки реальний хід подій призводить організацію до бажаного розвитку.

4) Формулюючи стратегії, неможливо передбачити всі можливості, які відкриваються при розробці конкретних заходів. Тому необхідно використовувати досить узагальнену неповну та неточну інформацію про різні альтернативи.

5) З появою більш точної інформації, обґрунтованість стратегії, яка була сформована першою, може бути сумнівною. Тому зворотній зв'язок необхідний для забезпечення своєчасних змін в стратегії.

Визначення поняття стратегії І. Ансоффа занадто загальне. З нього слідує, що частіше всього стратегія не може бути виражена явно: «стратегії, як правило, намагаються не розкривати. Вони існують або як ідеї, які не підлягають розголошенню, або як розпливчасте уявлення про загальну мету фірми, але, як правило, яке має далеко не чітке формулювання» [1].

Однак визначення стратегії як сукупності правил прийняття рішень дозволяє нам підійти до дуже важливих та істотних висновків - стратегія повинна бути сформульована тоді, коли відбувається або планується трансформація навколишнього середовища, а також усвідомлення змін у вищому керівництві.

Г. Мінцберг дав найбільш узагальнене визначення поняттю «стратегія». У його розумінні стратегія поєднує в собі «5 Р»: план (plan), зразок, модель або шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і витівка, відволікаючий маневр (ploy) [20] (Рис. 1.1).

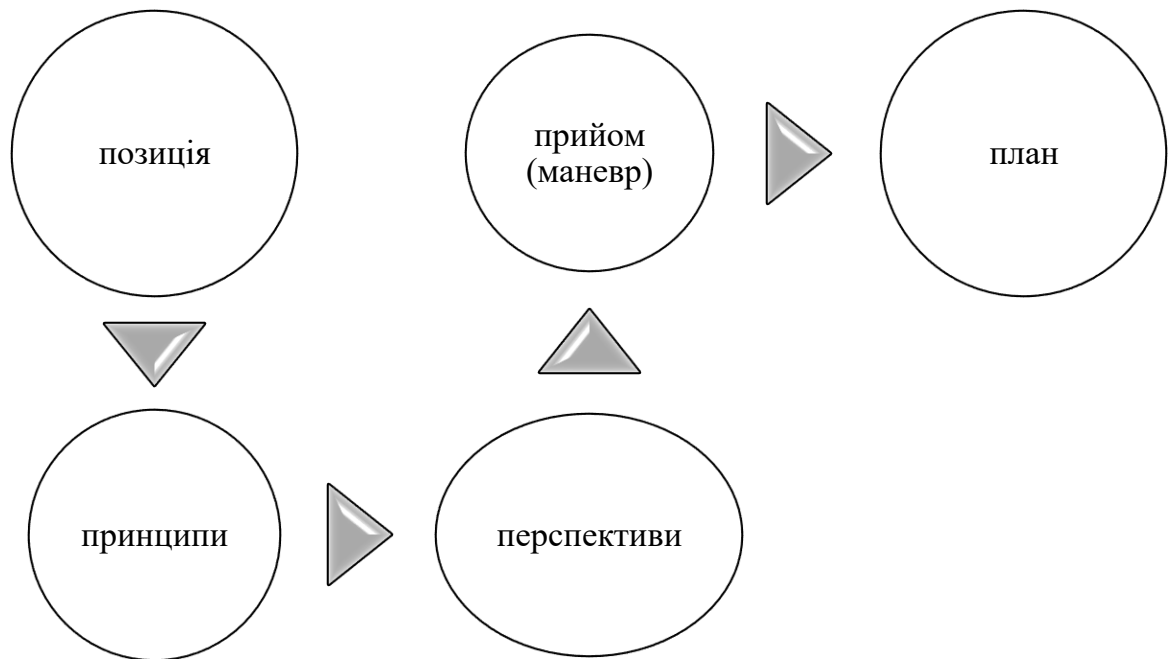


Рисунок 1.1 - 5Р стратегії Г. Мінцберга (складено за даними [20])

Згідно з рис. 1.1 ми бачимо послідовність дій стратегічного розвитку організації: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як принципи, стратегія як перспективи та стратегія як прийом.

Згідно з думкою Г. Мінцберга, стратегія має якісний характер. Науковець представляє стратегію як найважливішу категорію в економічній науці, яка управляє різними соціально-економічними системами (економікою, народним господарством, регіоном тощо). На думку Г. Мінцберга, економічна категорія дуже багатогранна та багатоаспектна. Так, не кожен план матиме стратегію, якщо він не буде враховувати поведінкові особливості вищого керівництва підприємства, їх цінності, або не буде відповідати ідеології соціально-економічного розвитку. Лише поєднання цих п'яти характеристик

(«5P»), на думку Г. Мінцберга, дозволяє стратегії діяти як системна характеристика, що забезпечує розвиток підприємства [20].

Необхідно також відзначити, що визначення стратегії підприємства, запропоноване Г. Мінцбергом, об'єднує в собі визначення цього поняття, дані А. Чандлер і І. Ансоффом. Однак занадто теоретичний характер цього визначення стратегії не дозволяє використовувати його при формулюванні базових моделей стратегічного управління, тобто розробити конкретний практичний інструментарій - алгоритм стратегії розвитку підприємства [28].

Таким чином, стратегією організації називають загальну програму розвитку підприємства, яка передбачає, установлює та проектує стратегічні завдання та їх пріоритети, методи залучення ресурсів, методи розподілу ресурсів, розроблює етапи для досягнення стратегічних цілей організації, а також стратегія організації відповідає за стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основна мета стратегії - перевести організацію зі свого реального стану у майбутній стан, бажаний керівництву.

Крім вищевикладеного, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що стратегія організації повинна визначати:

- який шлях вибирає керівництво організації для досягнення поставленої мети;
- які обмеження впливають з особливостей організації і які кордони стратегічного вибору (продуктів, послуг, ринків тощо);
- якою хочуть бачити свою організацію її власники, менеджери, співробітники, клієнти в тривалій перспективі [36].

Основними змінами, які допомагають швидко змінити обставини є «маркетингова стратегія».

Маркетингова стратегія – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань підприємства-виробника щодо кожного окремого товару, щодо кожного окремого ринку на певний період [15, с. 56].

Маркетингова стратегія підприємства формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.

Маркетингова стратегія визначає, як потрібно сформувати структуру маркетингу, щоб залучити та задовольнити цільові ринки та досягти цілей організації. У рішеннях про стратегію маркетингу головне – планування продукції, збут, просування та вартість.

Трошин Є.В. вважає, що стратегія маркетингу має точно назвати сегменти ринку, у якому фірма зосередить свої основні зусилля [59, з. 91].

Вибір маркетингової стратегії визначається становищем, потенціалом і традиціями діяльності суб'єкта ринкових відносин над ринком, специфікою продукції, кон'юнктурою ринку.

Реалізація стратегії маркетингу залежить від структури та методів управління установою, від особи керівника та інших осіб, причетних до управління. Для благополучного перебування на ринку підприємство має прислухатися до запитів споживачів і в жодному разі не ігнорувати їх. Щоб підприємство було конкурентоспроможним і приносило прибуток, необхідно насамперед – дослідити, а потім задовольнити у максимальному обсязі потреби споживачів. Тобто маркетинг займається вивченням поведінки споживача, через яке можна розпізнати його потреби та вимоги.

Отже, аналіз сутності та змісту стратегії дозволяє зробити такі висновки:

- стратегія є центральним елементом стратегічного управління, без якого неможливо виживання фірми в конкурентному оточенні;
- формулювання стратегії має бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення. Це означає, що стратегія постає не інтуїтивно, а є результатом ретельно контрольованого процесу;
- відповідальність за створення стратегії повинна бути покладена на топ-менеджерів організації;
- стратегії повинні бути унікальними, тобто єдиними в своєму роді, і бути результатом процесу творчого проектування. Іншими словами, стратегії

повинні відображати сутнісні, характерні для даного підприємства особливості його розвитку, а не будуватися по якомусь стандартному шаблоні;

- стратегія повинна мати завершений характер. Тобто, процес формулювання стратегії є кінцевим результатом тільки тоді, коли повністю проаналізовані і оцінені всі альтернативні варіанти і здійснено вибір найкращого з них;
- стратегія повинна бути проста, лаконічна і виражена зрозумілою мовою, повинна покращити діяльність підприємства, і через це вона повинна дати можливість її розуміння і сприйняття всіма працівниками підприємства;
- усі частини структури управління організацією повинні володіти необхідними знаннями та ресурсами для реалізації обраної стратегії у світі.

А основою маркетингової діяльності підприємства є маркетингова стратегія, яка формує напрями маркетингової діяльності суб'єкта ринкових відносин, дотримуючись яких організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей.

1.2. Зміст управління розроблення стратегії в організації. Основні етапи, завдання та результати

Сучасний етап економічного розвитку обумовлюється негативними наслідками цілої низки змін, а саме світової економічної кризи, різкими змінами в економіці, загостреною конкуренцією на ринку, нестабільною політичною ситуацією. Результатом таких дестабілізуючих факторів є поява різноманітних ризиків зовнішнього середовища, що створюють значну загрозу функціонуванню різних підприємств країни. Здатність фірм до адаптування

виступає ключовою умовою як виживання в кризових ситуаціях, так і базовою передумовою його стійкого розвитку [30].

Вплив зовнішніх ризиків має тенденцію до змін, а самі ризики здатні трансформуватися. Через це кожному бізнесу необхідно щоразу враховувати та прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища. Такі дії мають виконуватися заради ефективного функціонування бізнесу, а також його подальшого економічного розвитку.

Іншим вагомим чинником успішного економічного розвитку та ефективного функціонування підприємств за мінливих умов управління виступає наявність конкурентного потенціалу. Для забезпечення конкурентного потенціалу підприємство має розвивати на вищому рівні трудові, структурно-функціональні, а також матеріально-технічні елементи потенціалу [8].

Таким чином, в умовах турбулентності найважливіше завдання сучасного бізнесу – це забезпечення його виживання і безупинного економічного розвитку. Ефективне вирішення цього завдання полягає у забезпеченні конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті за допомогою ефективно сформованої стратегії забезпечення економічного розвитку бізнесу [5].

На сьогодні проблема розробки і реалізації оптимальної стратегії бізнесу є досить актуальною у вітчизняній управлінській науці і практиці. Це залежить від того, що управління бізнесом стає одним з основних чинників, що стимулюють розвиток вільної ринкової економіки і демократичних інститутів організацій [11]. У результаті опрацьованої економічної літератури, слід зазначити, що кількість спеціальної літератури присвяченої розробці стратегій, їх використанню, перевагам та недолікам, результатам застосування має тенденцію до зростання. Як наслідок – наявність великої кількості методологічних підходів відносно формування стратегії розвитку підприємств. Складність полягає в тому, що процес формування стратегії при різних підходах здебільшого досліджується в якомусь одному аспекті, як:

процес передбачення; реактивний процес; процес трансформації. Водночас реальна практика формування стратегій розвитку потребує їх синхронного й комплексного застосування. Важливість розробки оптимальної стратегії розвитку пов'язана зі складнощами і процесами продажу товарів на будь-якому ринку. Планування такої події, як вихід на ринок, вимагає врахування багатьох факторів, зовнішніх і внутрішніх, які можуть бути причиною успішного захоплення ринку або труднощів у виконанні таких завдань, як вихід суб'єкта на ринок. Потрібно зауважити, що кожне підприємство, що діє в ринкових умовах, є унікальним за своїми характеристиками, тому і суть стратегічного бізнес-планування для кожного окремо-взятого бізнесу є унікальним і неповторюваним процесом. Вибір або розроблення власної стратегії залежить від великої кількості факторів, у тому числі і від позиціонування бізнесу на освоєному ринку, виробничого і технічного потенціалу, вироблених продуктів і наданих послуг, кон'юнктури економіки, політичного середовища тощо. Звідси, кожний бізнес, що використовує стратегічне планування і управління, має власні підходи до вибору стратегії.

Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, методика розробки стратегії розвитку бізнесу можна представити у вигляді шести взаємопов'язаних етапів (рис.1.2.) [40].

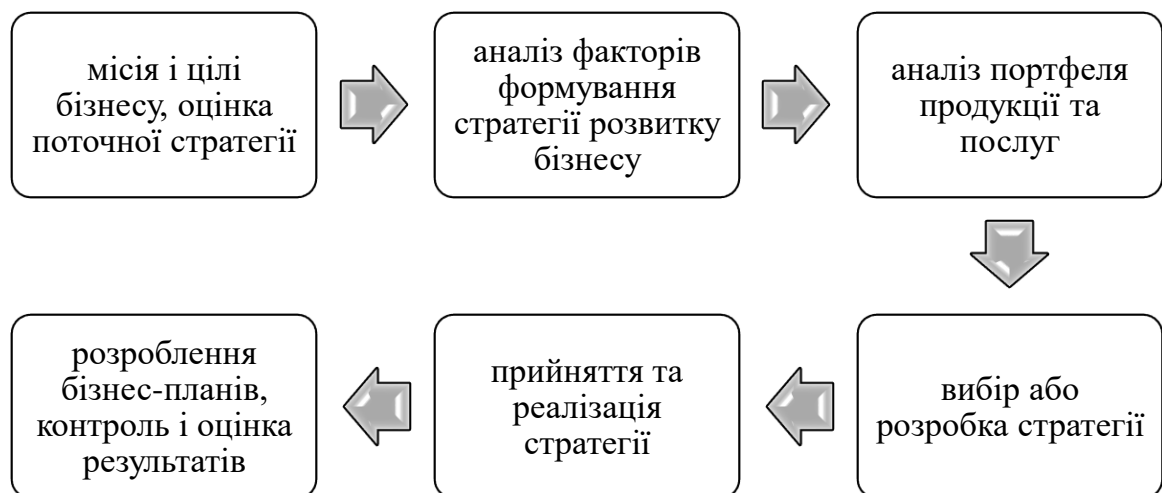


Рисунок 1.2 - Етапи розробки і реалізації стратегії розвитку бізнесу

(складено за даними [40])

Першим етапом стратегічного планування діяльності підприємства є вибір місії, визначення цілей підприємства і оцінка поточної стратегії підприємства.

Місія полягає в тому, що допомагає встановлювати масштаби, суть, переваги та недоліки, перспективи розвитку компанії на обраному ринку, його напрямки, а також має масштабне значення для комунікації не ззовні, а саме всередині компанії, дозволяючи працівникам краще розуміти суть її діяльності.

Місія є вихідним моментом для визначення цілей організації, які виступають як спосіб упорядкування дій і зусиль підприємства, зменшуючи невизначеність в роботі. В якості основних цілей бізнесу можна виділити наступні:

- стратегічні цілі, які полягають в освоєнні більшої частки ринку, підвищення;
- конкурентоспроможності, збільшення переваг в технологічній сфері, зменшення витрат виробництва і реалізації;
- фінансові цілі – результати і підсумки запланованої діяльності, які характеризуються в тому числі можливим зростанням доходів, підвищенням кредитоспроможності організації, досягненням прийняттого рівня окупності інвестицій.

Оцінка поточної стратегії підприємства повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться бізнес, які стратегії реалізовувалися, наскільки вони були ефективні і які недоліки потрібно врахувати [7].

Наступним кроком є аналіз та оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних із бізнес-стратегією. Загалом, зовнішні чинники – це комбінація державної політики та ключових ринкових умов, які розвиваються незалежно від діяльності компанії та не знаходяться під її контролем. Таким чином, аналіз зовнішніх ефектів вимагає глибокого розуміння таких факторів, як фіскальна політика уряду, обмінний курс, рівень процентних ставок, а також тенденції міжнародної торгівлі. У свою чергу, внутрішні фактори – це елементи, що

становлять основу фінансово-господарської діяльності підприємства, і що роблять вплив на його діяльність на внутрішньому ринку. Ці чинники включають виробничий потенціал підприємства, фінансові ресурси, маркетингову політику, оптимально відповідають потребам ринку.

Далі необхідно проаналізувати портфель продуктів і послуг. Цей розділ являє собою відеопрезентацію, яка показує зв'язок між окремими частинами бізнесу; доповнює інформацію, отриману при оцінці поточної стратегії. На основі аналізу впливу вищезазначених факторів визначається стратегія розвитку бізнесу. Вибір і розробка цієї стратегії залежить від цілей і можливостей підприємства. На основі завершених етапів буде здійснено комплексну розробку рішень, спрямованих на реалізацію стратегії. Аналіз визначає, чи приведе обрана стратегія бізнесу до досягнення поставлених цілей. Збалансована стратегія є ключем до стратегічного планування компанії. Кожен суб'єкт підходить до вибору своїх підрозділів, показників відповідно до власних поглядів і позицій, враховуючи свої ресурси.

Останнім кроком у розробці експортної стратегії є оцінка результатів виконаної роботи. За допомогою бізнес-планів кожен проект, для реалізації якого потрібні інвестиційні ресурси, повинен бути правильним. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Загальна мета стратегії розвитку бізнесу - збільшення виробництва, обсягів продажів і освоєння нових ринків.

Аналізуючи принципи функціонування господарських підприємств і особливості розвитку сучасної економіки, стратегія підприємства повинна бути ефективною і приносити найважливіші результати в результаті досягнення намічених цілей. В свою чергу для досягнення високої ефективності розробленої стратегії потрібно враховувати сучасні умови, і визначати всі подальші дії [7].

Використовуючи вищеописану методичну систему розробки стратегії розвитку бізнесу, розробляють власні її модифікації. Вітчизняними науковцями [18] пропонується робити наступним чином (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Стратегічне управління бізнесом підприємства з використанням збалансованої систем показників (складено за даними [18])

Перший етап – розроблення стратегії на основі бачення місії, з урахуванням реалій ринку. Власник повинен сформулювати перед топ-менеджментом низку цілей, які відображаються через результуючі показники. Такими показниками можуть бути фінансові показники; показники, що характеризують стан компанії на ринку, споживчі властивості товарів та послуг, показники кваліфікації персоналу. Єдиною вимогою до вказаних показників є кількісний вимір з тим, щоб адекватно відобразити реальний стан підприємства.

Другий етап – тактика. Після фіксації результативних показників попереднього етапу, топ-менеджмент повинен сформулювати низку завдань, котрі необхідно виконати для досягнення заданих результуючих показників.

Для цього керівник повинен визначитися з переліком показників як результативних, так і допоміжних, що впливають та мають безпосередній зв'язок з результативними та визначитися із завданнями, необхідними для виконання зафіксованих показників.

Третій етап – оперативне управління призначене для здійснення моніторингу досягнення запланованих значень показників [18].

На підставі зробленого аналізу використання можливих стратегій розвитку бізнесу можна сформулювати положення, що в умовах нестабільного ринкового середовища, в якому наявна низка факторів ризику, дуже важливим є забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Бізнес є дуже вразливим до дії факторів ризику, тому важливим є питання забезпечення стійкого розвитку підприємств різного за розміром бізнесу.

1.3. Особливості стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу

Основною ознакою ефективного управління суб'єктом господарювання є реальна мета роботи, через відсутність визначеної мети управління роботою буде неадекватним. Стратегічні цілі формулюють на основі завдань розвитку економічного об'єкта і відображають його довгострокові економічні інтереси як суб'єкта господарювання.

Підприємству ресторанного бізнесу доцільно формувати свою стратегію, керуючись якою воно зможе протягом тривалого часу домагатися результатів, що перевищують середній рівень конкурентів.

Успіх підприємницької діяльності ресторанного бізнесу в рамках стратегії пояснюється трьома аспектами: людським, процесуально-структурним та змістовним (рис. 1.4) [34].

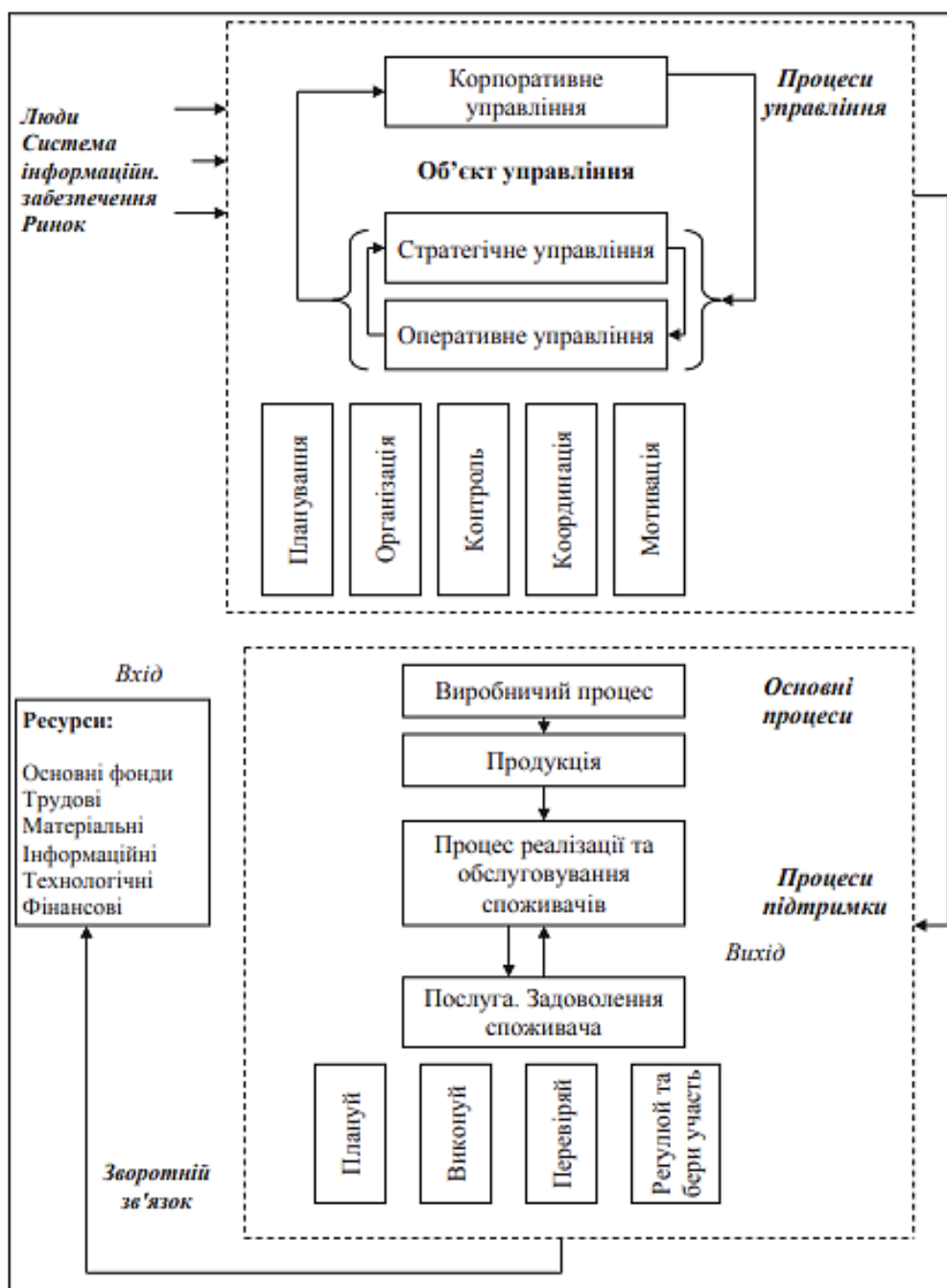


Рисунок 1.4 - Структура системи управління ресторанним підприємством (складено за даними [34])

Ресторанний бізнес як комерційне підприємство в сучасному бізнес-середовищі визначає своїм головним завданням визначення найкращого поєднання страв для сегментів ринку послуг, що забезпечує залучення гостей і рентабельність продажів. Основні функції теорії комбінування: взаємозв'язок між стратегічними показниками підприємства та його потенційними активами

та маркетинговими каналами; вивчення вимог клієнтів до страв і комфорту обслуговування; створення асортименту страв, що забезпечує конкурентну перевагу в майбутньому; розробка стратегії залучення гостей, включаючи широкий асортимент страв і надання додаткових послуг.

Наступним критерієм, який впливає на стратегічне управління організації є криза. На сьогоднішній день в умовах вірусної хвороби Covid-19 в світі наступила нова критична фаза економічної кризи. Зрозуміло, що головний акцент робиться і повинен бути на стримуванні та пом'якшенні самої хвороби. Але економічні наслідки також значні, і багато компаній відчують свій шлях до розуміння, реагування та засвоєння уроків із швидко розгортаючих подій. Непередбачені повороти розкриваються з кожним циклом новин.

Тим не менш, зважаючи на дуже різний ступінь підготовленості для компаній важливо далі мати потенціал для зриву та значення того, щоб бути краще підготовленими до майбутніх криз, тому варто спробувати витягнути те, що проаналізували з нинішньої ситуації. На основі аналізу всього світу ми сформуваємо 12 дій для реагування на події економічної кризи [17]:

1) Щодня аналізувати нові дані.

2) Остерігатися циклів ажіотажу / циклів новин. Новинні організації часто зосереджуються на новому, а не на великій картині, а інколи – не розрізняють ні важкі факти, ні м'які факти та домисли. Піддаючись швидкій зміні інформації, будь то нова технологія або криза, що виникає, потрібно спочатку помічати слабкі сигнали, щоб потім реагувати на виникаючі проблеми.

3) Не вважати, що інформація створює поінформованість. У нашому зв'язаному світі працівники мають прямий доступ до багатьох джерел інформації. Лідери можуть обґрунтовано зробити висновок, що зовні є так багато інформації та коментарів, що їм не потрібно робити нічого додаткового. Тому потрібно створювати та широко обмінюватись регулярно оновлюваним підсумком фактів та наслідків, які є неоціненними.

4) Ретельно використовувати експертів та прогнози. Експерти з епідеміології, вірусології, охорони здоров'я, логістики та інших дисциплін є незамінними інтерпретаціями складної та зміщеної інформації. Але зрозуміло, що думки експертів відрізняються критичними такими питаннями, як оптимальна політика стримування та економічний вплив, і добре радитися з кількома джерела. Тому потрібно використовувати ітеративний, емпіричний підхід до розуміння, що відбувається і що працює, та тільки слухати думку експерта.

5) Постійно переосмислювати своє розуміння того, що відбувається. Широке узагальнення ситуації та план її вирішення, щойно потрапив на папір, може сам по собі стати джерелом інерції. Менеджери організацій часто протистоять розповсюдженню планів, поки вони не є повністю впевненими. І тоді вони неохоче змінюють їх, боячись виглядати нерішучими або неправильно поінформувати або створити плутанину в організації. Живий документ, з відміткою часу «найкращий сучасний погляд» має важливе значення для вивчення та адаптації у швидко мінливій ситуації.

6) Остерігатися бюрократії. Суперечливі, чутливі або гучні проблеми, як правило, залучають до розгляду вищого керівництва, корпоративні справи, юридичні послуги, управління ризиками та ряд інших функцій. Кожен співробітник має пропозиції про те, як найкраще майструвати комунікації, ведучи до надто узагальненої або консервативної перспективи і повільного, громіздкого процесу. Надмірне керування комунікаціями може завдати шкоди, коли кожен день приносить нову інформацію на світло. Тому потрібно використовувати тактову частоту зовнішніх подій як орієнтир для крокування внутрішніх процесів, а не починати з останнього як даного.

7) Переконатися, що ваша відповідь збалансована у наступних вимірах:

- Зв'язок: Працівники, ймовірно, будуть піддані конфіденційній інформації та відчуватимуть занепокоєння щодо найкращого курсу дій. Обов'язково повідомляти про політику оперативно, чітко та у врівноважений спосіб.

- Потреби працівників: обмеження подорожей та зборів спровокує потреби працівника у доступі до освіти, охорони здоров'я, щоденних послуг тощо. Потрібно передбачити та розробляти рішення для цього і створити інформаційний центр, де працівники можуть знайти всю необхідну їм інформацію. Багато з цих потреб будуть локальними, потребуючи багаторівневого підходу до розробки політики.

- Подорож: переконатися, що політика подорожей чітка з точки зору того, куди можуть їздити працівники, для чого причини, необхідні авторизації.

- Віддалена робота.

- Стабілізація ланцюгів поставок: Альтернативна спроба стабілізувати ланцюги поставок, використовуючи запаси безпеки джерела та роботу з постачальниками для вирішення вузьких місць. Там, де швидкі рішення неможливі, спільно розробляти плани, приймати тимчасові рішення та повідомляти плани усім відповідним зацікавленим сторонам.

8) Використовувати принципи стійкості при розробці політики. Ефективність панує у стабільному світі без сюрпризів, і такий спосіб мислення часто домінує у великій мірі корпорації. Але ключовою метою управління динамічними та непередбачуваними викликами є стійкість - здатність виживати та процвітати через непередбачувані, мінливі та потенційно несприятливі події. Наше дослідження пружних систем показує, що вони, як правило, мають шість загальних характеристик, які слід враховувати відповіді на кризи.

- Надлишок: доступ до додаткових виробничих потужностей може допомогти згладити ланцюг поставок «жоловання». У короткостроковій перспективі компаніям, можливо, доведеться шукати рішення, що не відповідають нормам, але в довгостроковій перспективі надмірність може бути розроблена.

- Різноманітність: наявність декількох підходів до виконання може бути менш відомою, але більш «можливою» та стійкою у кризових ситуаціях. Так само різноманітність ідей може значно покращити розробку рішень.

- Модульність: Високо інтегровані системи можуть бути старовинними, але вони вразливі до ефектів порушень або навіть повного краху системи при порушенні. Навпаки, модульна система –заводи, організаційні підрозділи або джерела постачання можуть поєднуватися різними способами – чим більше пропозицій, тим більше стійкість.

- Еволюційність: системи можуть бути побудовані для оптимізації та максимальної ефективності, або для них можна побудувати еволюційність - постійне вдосконалення у світлі нових можливостей, проблем чи інформації.

- Вбудованість: Компанії є зацікавленими сторонами в ширших виробничих, економічних та соціальних системах, які також знаходяться під великим стресом. Ті, хто не в змозі дивитися на свої ланцюжки поставок або екосистеми цілісно матиме обмежений вплив. Рішення, які вирішуються для окремої компанії за рахунок коштів чи нехтування інтересами інших людей призведе до недовіри та шкоди бізнесу на довший час і термін. І навпаки, підтримка клієнтів, партнерів, охорона здоров'я та соціальні системи за час негаразди потенційно можуть створити стійку доброзичливість та довіру. Ключовий елемент боротьби з економічним стресом - це жити цінностями саме тоді, коли люди, швидше за все, їх забудуть.

9) Підготуватися зараз до наступної кризи. Covid-19 - це не одноразовий виклик. Слід очікувати додаткових етапів до нинішньої епідемії та додаткові епідемії в майбутньому. Наше дослідження ефективності організаційних відповідей на динамічні кризи вказують на наявність однієї змінної, яка найбільш передбачує можливий успіх - підготовка та виплата.

10) Інтелектуальна підготовка недостатня. Багато компаній працюють за сценаріями, щоб створити інтелектуальну підготовленість до несподіваних ситуацій. Сценарії повинні бути оновлені та налаштовані, однак, з огляду на найбільш істотні ризики для бізнесу у будь-який час. Ці ризики змінилися навіть протягом останніх кількох днів із зростанням нових епіцентрів хвороби. Однак інтелектуальної підготовленості недостатньо. Щось можна добре зрозуміти, але не прочитати як здібності. Тому сценарії в ідеалі повинні бути

підкріплені ігровими війнами моделювання для того, щоб можна було вчитися з поведінки в умовах стресу.

Отже, криза – це перший фактор та методика, яка оцінює стратегію підприємства. Тому підприємство для того, щоб залишитися на ринку та бути конкурентоспроможним повинен розроблювати таку стратегію управління, щоб зовнішні фактори мали на нього мінімальний вплив. Компанії повинні орієнтуватися на те, що після кризи йдуть завжди зміни і вони повинні за допомогою процесу управління стратегії навчитися відображати їх у своїх планах [17].

Система економічних відносин як частина стратегії комерційної діяльності розробляється на основі комерційної інформації про можливі джерела закупівлі продукції та інших товарів, розміщення підприємств, що виробляють продукцію, способи оплати, способи доставки, фінансування, партнерства, відносини між торговими партнерами тощо. У стратегічному управлінні повинні бути чітко сформульовані цільові функції підприємства ресторанного господарства та його підрозділів, що вигідно виділить торговий елемент серед інших, сприятиме реалізації стратегії комерційної діяльності.

Аналіз складових стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства ресторанного господарства показує, що стратегія комерційної діяльності тісно переплітається з маркетинговою стратегією, метою якої в торгівлі є створення іміджу та підтримання його привабливості серед споживачів. [2].

На рис.1.5 показані основні етапи розробки комерційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу [16].



Рисунок 1.5 – Етапи розроблення стратегії розвитку ресторанного бізнесу
(складено за даними [16])

Система елементів комплексної оцінки і визначення методичних підходів, до аналізу комерційної діяльності показані на рис. 1.6.

До елементів комерційної діяльності відноситься: індивідуальна цільова концепція підприємства, комунікаційні процеси, організаційна культура та імідж підприємства.

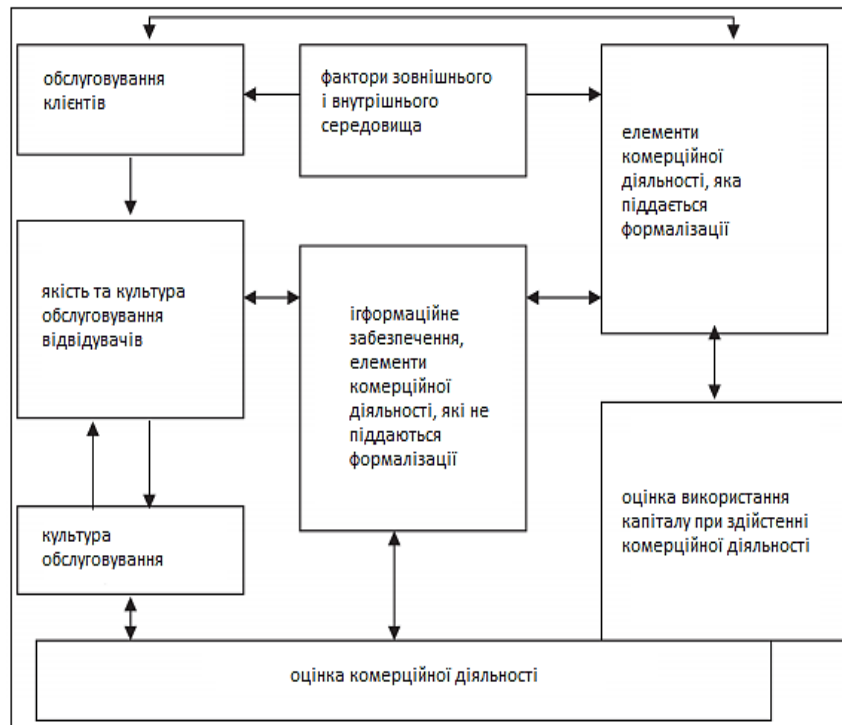


Рисунок 1.6 – Система складових комплексної оцінки комерційної діяльності підприємства ресторанного господарства (складено за даними [16])

Більшість підприємств ресторанного господарства в даний час не мають чітко сформульованих і задокументованих цілей, їх керівники не розуміють важливості їх формулювання. Однією з основних складових загальної стратегії підприємства ресторанного господарства є маркетингова стратегія, яка розробляється на трьох рівнях: корпоративному, функціональному; інструментальному. На корпоративному рівні підприємство забезпечує краще використання власних ресурсів для задоволення потреб відвідувачів відповідного ринку. Функціональна маркетингова стратегія дозволяє вибрати цільові сегменти ринку і розробити спеціальний комплекс маркетингових заходів, що дозволяє збільшити кількість відвідувачів. Інструментальна стратегія визначає ефективність заходів на цільовому ринку (товару, розподілу та просування) у комплексі маркетингу [16]. Таким чином, загальна стратегія підприємства ресторанного господарства – це організаційна структура, що складається з маркетингових елементів і маркетингових функцій, які реалізують усі напрями комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «YARO HEALTHY POINT LURKY»

2.1. Загальна характеристика «YARO Healthy Point Lurky» та аналіз стану його внутрішніх складових

YARO – це сімейний бізнес, заснований Юлією та Данилом Приваловими у 2016 році, який з тих пір виріс у дещо більше, а саме - міжнародну компанію здорового харчування з чіткою філософією та найсмачнішою продукцією.

Основною продукцією, яку виробляє заклад «YARO Healthy Point Lurky» є:

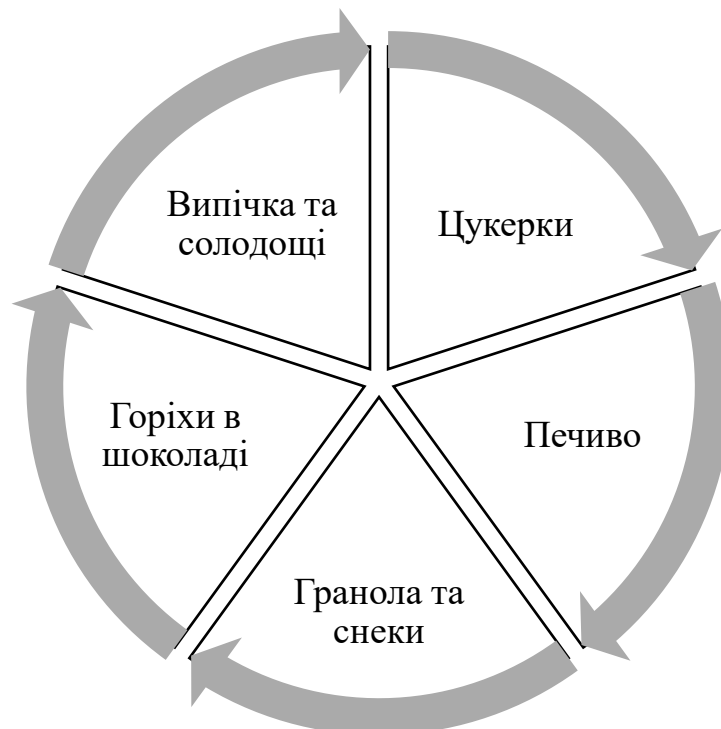


Рисунок 2.1 – Продукція закладу «YARO Healthy Point Lurky» (розроблено автором)

Сьогодні YARO – це здоровий спосіб життя, який приносить задоволення. Цукерки, печива та десерти, які без дрібки цукру, глютену, з найкращими рослинними інгредієнтами, унікальними натуральними підсолоджувачами, нахталт яблучного концентрату, суперфудами та глазур'ю з керобу замість шоколаду. Для детального розуміння фінансового стану організації, проаналізуємо його баланс. Розпочнемо з аналізу активів закладу «YARO Healthy Point Лурку».

Таблиця 2.1 – Динаміка активів закладу «YARO Healthy Point Лурку», грн.
(розроблено автором на основі фінансової звітності [21])

Актив	Абсолютні значення, грн.		Відхилення, %
	2020	2021	2021/2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	30	246	820
Незавершені капітальні інвестиції	1233	105	8,5
Основні засоби	94431	110560	177
Усього необоротних активів	98881	114321	115
II. Оборотні активи			
Запаси	198126	161012	81
Виробничі запаси	15643	14794	94
Незавершене виробництво	57205	50223	87
Готова продукція	125256	92016	73
Товари	2223	3979	178
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	36059	71632	198
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	22867	8620	37
Інша поточна дебіторська заборгованість	81543	64701	79
Гроші та їх еквіваленти	31162	12	0,038
Рахунки в банках	31152	1	0,0032
Інші оборотні активи	178	485	26
Усього оборотних активів	412394	317078	76
Усього активів	511275	431399	84

На основі даної таблиці можемо зробити наступні висновки:

- упродовж аналізованого періоду активи організації збільшились.
- Отже, можемо констатувати, що загальне збільшення відбувалося завдяки

високому зростанню активів у 2021 році, після того, як підприємство почало працювати на повну потужність;

- у структурі активів переважають оборотні активи організації;
- упродовж 2020-2021 рр. необоротні активи мали постійну тенденцію до збільшення;
- оборотні активи мали тенденцію до збільшення лише у 2020 році, а в 2021 року спостерігається їх зменшення.

Таким чином, можемо констатувати, що загальне зменшення активів відбулося внаслідок зменшення оборотних активів організації.

Перейдемо до аналізу пасивів організації.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів закладу «YARO Healthy Point Лурку», грн.
розроблено автором на основі фінансової звітності [21]

Пасив	Роки		Відхилення %
	2020	2021	2021/2020
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	41	41	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	39435	46269	117
Усього власного капіталу	35476	46310	130
Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	291922	295497	101
Інші довгострокові зобов'язання	139445	23296	16
Усього за розділом II	431367	318793	73
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	20293	53299	262
розрахунками з бюджетом	1285	2088	162
розрахунками зі страхування	400	457	114
розрахунками з оплати праці	1576	1912	121
Інші поточні зобов'язання	8551	5050	59
Усього поточних зобов'язань	44482	66296	149
Усього пасивів	511275	431399	84

На підставі таблиці 2.2 можна зробити такі висновки щодо динаміки пасивів:

- упродовж аналізованого періоду пасиви організації збільшились, незважаючи на тенденцію до зменшення протягом 2020 рр. Отже, можемо констатувати, що загальне збільшення відбувалося завдяки високому зростанню активів у 2020 році;

- у структурі пасивів переважають довгострокові та поточні зобов'язання організації;

- упродовж 2021 рр. власний капітал мав тенденцію до збільшення;

- довгострокові зобов'язання протягом 2020 рр. мали тенденцію до зростання, однак у 2021 році зменшилися на 73%;

- поточні зобов'язання мали тенденцію до збільшення у 2021 році, а у 2020 році спостерігається їх менше значення.

Для більшого розуміння динаміки активів та пасивів закладу «YARO Healthy Point Лурку» побудуємо діаграму 2.2.

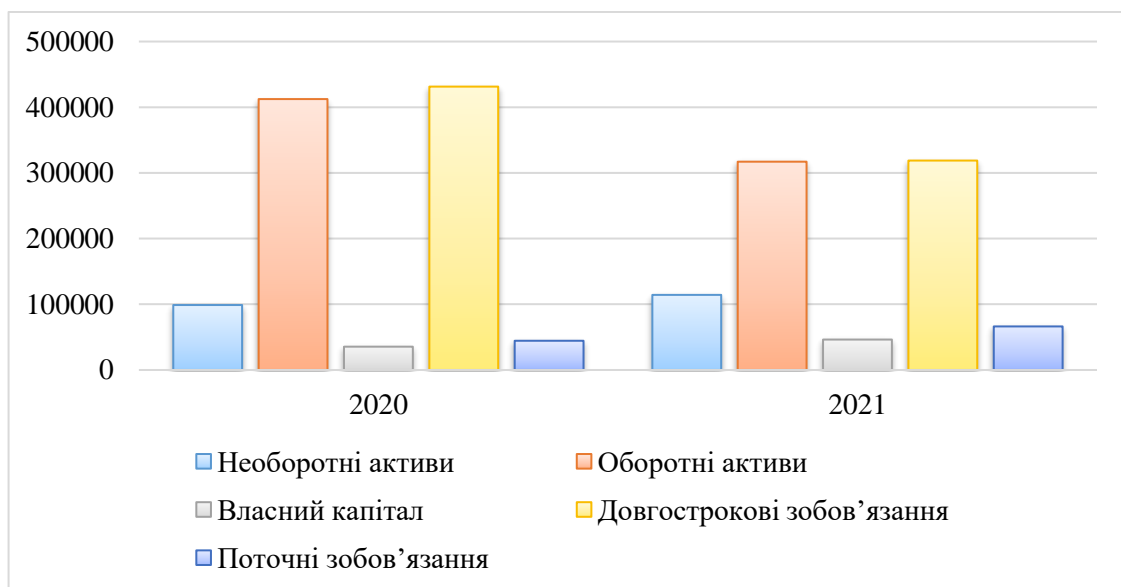


Рисунок 2.2 - Динаміка активів та пасивів закладу «YARO Healthy Point Лурку» за 2020 - 2021 рр., грн (розроблено автором)

Отже, за допомогою даної діаграми можемо адекватно оцінити динаміку активів та пасивів організації, помітити їх зменшення та домінування

оборотних активів в структурі активів та довгострокових зобов'язань в структурі пасивів.

Розглянувши активи та пасиви організації, доцільно перейти до розгляду його фінансових результатів.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів закладу «YARO Healthy Point Лурку», грн. (розроблено автором на основі фінансової звітності 2020-2021 рр. [21])

Стаття	Роки		Відхилення у %
	2020	2021	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	366206	519521	141
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	227591	407555	179
Обсяг реалізованої продукції	593797	927076	156
Валовий прибуток	138615	231966	167
Інші операційні доходи	58408	40117	68
Адміністративні витрати	15439	23001	148
Витрати на збут	16962	49473	291
Інші операційні витрати	96299	141241	146
Загальні витрати	202646	258404	127
Фінансовий результат від операційної діяльності	68323	58368	85
Інші фінансові доходи	1790	607	33
Фінансові витрати	73946	44779	60
Фінансовий результат до оподаткування	4191	10834	258
Чистий фінансовий результат	4191	10834	258

Дані з таблиці 2.3 демонструють наступні результати:

- у 2020 рр. організація вела збиткову діяльність;
- останній 2021 рік діяльності був прибутковий і склав 519521,00 грн.

Отже, наведемо фінансові результати організації у вигляді діаграми 2.3.

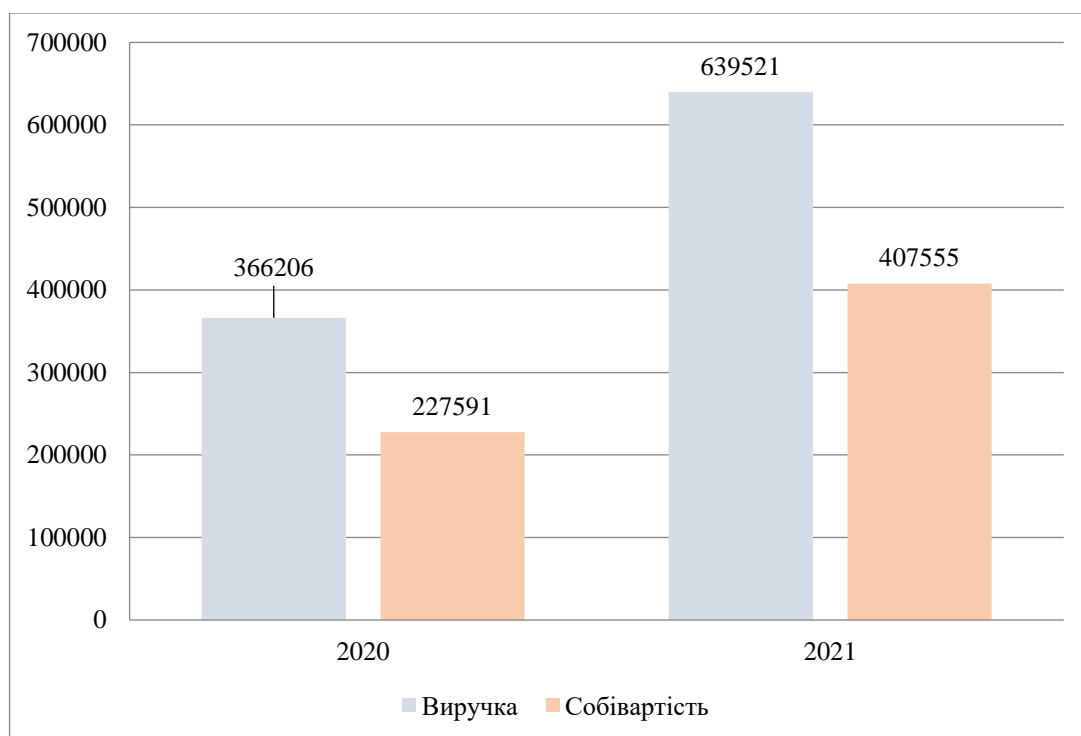


Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових результатів закладу «YARO Healthy Point Лурку» за 2020 - 2021 рр., грн (розроблено автором)

Отже, упродовж досліджуваного періоду організація демонструє зростання результатів своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що підприємство почало працювати на повну потужність. Але для більш кращого аналізу діяльності доцільно проаналізувати наступні показники:

- ліквідність;
- платоспроможність;
- фінансова стійкість;
- ділова активність;
- рентабельність.

Аналіз даних показників допоможе нам зробити висновки стосовно адекватності та доцільності обраної ним стратегії. Розпочнемо з розрахунку показників ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності закладу

Показник	2020	2021	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,00	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,82	2,35	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,27	4,78	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	5,15	2,43	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	8,27	3,78	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (КДФЗ)	0,36	0,41	0,5 – 0,7

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4 свідчать про наступне:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду не відповідає рекомендованому значенню. У 2020 році коефіцієнт перевищував нормативні межі у 3,5 рази, а в 2021 році показник був близький до 0;

- Поточні нормативи, загальний фонд і перерахування резервів щороку перевищували нормальні межі. Дана ситуація свідчить про те, що організація є ліквідною, однак керівництву варто звернути увагу на низький рівень необоротних активів;

- показники платоспроможності є в межах нормативних значень; коефіцієнт довгострокової фінансової безпеки в досліджуваному періоді нижче нормативного значення. Але з 2021 року він близький до нього, що свідчить про правильну політику компанії.

Отже, можемо зробити висновок, що дана організація загалом є ліквідною та платоспроможною, незважаючи на невеликі проблеми в даному аспекті діяльності.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості організації.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості закладу «YARO Healthy Point Лурку» (розроблено автором на основі фінансової звітності [21])

Показник	2020	2021	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,70	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,07	0,11	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	1,25	1,43	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,89	0,79	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	10,37	5,42	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	2,79	2,47	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,19	0,27	

Дані таблиці 2.5 дозволяють зробити наступні висновки:

- у межах рекомендованих значень знаходиться лише коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2020 - 2021 рр.;
- коефіцієнти автономії, фінансової напруги та забезпеченості власними оборотними засобами мають значне відхилення від нормативних меж. Так, коефіцієнт фінансової стійкості є значно меншим за рекомендоване значення, а інші показники значно перевищують зазначені межі.

Таким чином, робимо висновок, що організація є фінансово стійкою, однак має значні проблеми з фінансовою незалежністю, фінансовою напругою та забезпеченістю власними оборотними засобами. Причиною подібної ситуації є зависокий рівень довгострокової заборгованості організації у порівнянні з власним капіталом. Так, якщо повернутися до балансу, то частка зареєстрованого капіталу складе приблизно 0,01% від балансу.

Наступним в нашому аналізі буде дослідження показників ділової активності закладу «YARO Healthy Point Лурку».

Характеристики цієї таблиці свідчать про зростання і стабільність господарської діяльності організації. Усі тренди є нормативною динамікою, за винятком оборотності дебіторської заборгованості та періоду одного циклу дебіторської заборгованості – ці тренди мають спадну швидкість. Повернення

матеріалу свідчить про ефективне використання функціонального матеріалу «YARO Healthy Point Лурку» та зростання індексу.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ділової активності закладу «YARO Healthy Point Лурку» (розроблено автором)

Показник	2020	2021	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,71	1,36	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,7	1,2	Збільшення
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	4,19	7,59	Збільшення
Коефіцієнт оборотності готової продукції	2,16	3,75	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,64	2,88	Збільшення
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	4,99	1,73	Зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,79	4,42	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	3,73	2,64	Зменшення
Фондовіддача	4,19	6,24	Збільшення

Останнім пунктом в аналізі фінансового стану організації є аналіз його рентабельності.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності закладу «YARO Healthy Point Лурку» (розроблено автором)

Показник	2020	2021	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	0,01	0,02	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,037	0,097	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	0,004	0,011	Збільшення

Збільшення спостерігається у всіх показників рентабельності, що є дуже добре для підприємства. У разі якщо показники рентабельності мали б тенденцію до зменшення, прослідковувалося б вкрай негативне явище для закладу «YARO Healthy Point Лурку». Таким чином, можемо зробити висновок, що фінансовий стан закладу «YARO Healthy Point Лурку», має позитивні значення ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Трохи гірша ситуація з фінансовою стійкістю організації. Отже, при розробці маркетингової стратегії діяльності організації керівництво мусить звернути увагу саме на прибутковість закладу.

2.2. Стратегічний маркетинговий аналіз закладу «YARO Healthy Point Lyrku»

Здійснимо стратегічний маркетинговий аналіз закладу «YARO Healthy Point Lyrku» з використанням методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

SWOT-аналіз закладу «YARO Healthy Point Lyrku» представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз для закладу «YARO Healthy Point Lyrku»

(розроблено автором)

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості: - Набуття чинності новим законом про пом'якшення митних бар'єрів; - Закриття найближчого конкуруючого ресторану; - Відкриття двох офісних центрів поблизу ресторану	Загрози: - поява нових конкурентів
Внутрішнє середовище підприємства	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до клієнтів; - кваліфіковані офіціанти; - відповідність концепції закладу цільовій аудиторії ресторану 	<p>Стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення клієнтської бази - Розширення зв'язків з іншими провідними компаніями 	<p>Стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня довіри серед населення - Сприяння підвищенню конкурентоспроможності компанії - Вдосконалення маркетингової стратегії
Внутрішнє середовище підприємства	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатня інноваційність діяльності; - слабка маркетингова діяльність 	<p>Стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників - Використання світового та вітчизняного досвіду компаній - Розвиток інноваційної діяльності шляхом залучення додаткового капіталу 	<p>Стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток інноваційної діяльності - Аналіз діяльності компаній-конкурентів

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що організація «YARO Healthy Point Лурку» є дуже активним гравцем на українському продовольчому ринку і має можливість увійти в десятку найкращих ресторанів Києва здорового харчування.

Наступним кроком буде проведення PEST-аналізу. PEST-аналіз проводиться з метою виявлення факторів, які суттєво впливають або можуть вплинути на діяльність організації на ринку. Основні критерії, які визначаються за допомогою PEST-аналізу:

- «Р» - «політичний» - дослідження політико-правового клімату та його вплив на розвиток бізнесу;
- «Е» - «економічний» - аналіз економічних факторів діяльності;
- «S» - «соціальне» - дослідження соціокультурного середовища;
- «Т» - «технологічний» - технологічні фактори розвитку бізнесу.

Проведення PEST-аналізу відбувалося в організації, було опитано всіх співробітників підприємства та оцінено та визначено фактори, які мають значний вплив на організацію.

Оцінка аналізу проводилася за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний вплив фактору на організацію, а 5 – максимальний вплив. Далі було розраховано середні значення по впливу та визначили напрямом цього впливу «+» або «-» з урахуванням прогнозу змін (табл. 2.9).

Аналізуючи таблицю PEST-аналізу, необхідно зробити висновок, що основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність кафе, є рівень життя населення, виробництво продукції, зростання темпів інфляції, зростання податків, вдосконалення технології виробництва, інформаційна безпека, погіршення політичної ситуації.

Виробництво продукції дає організації інформацію про конкурентів, якість виробленої продукції та можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз закладу «YARO Healthy Point Лурку»

(розроблено автором)

№	Показники	Бал	Напрямок впливу
Політичні			
1.	Вибори	2	+
2.	Державне регулювання конкуренції	2	+
3.	Державне регулювання показників якості	2	+
4.	Нестабільна політична ситуація	5	-
Економічні			
1.	Експортно-імпорте регулювання	4	-
2.	Рівень інфляції	3	-
3.	Рівень курсу	4	-
4.	Розвиток аграрного сектору	5	+
Соціальні			
1.	Демографічні фактори	3	-
2.	Зміна стилю життя	4	+
3.	Середній рівень доходу	5	+
Технологічні			
1.	Інноваційний розвиток	5	+
2.	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	4	+
3.	Технологія виробництва	4	-
4.	Фундаментальні дослідження	5	+

Підвищення рівня інфляції передбачає зростання цін на готову продукцію, втрату частини покупців, зменшення прибутку, уповільнення розвитку виробничої бази кафе.

Маючи здатність залучати додатковий дохід, кава може збільшити обсяги виробництва, продуктивність, покращити умови праці співробітників. Однак негативний характер розвитку політико-правових проектів перешкоджає розвитку виробничої бази організації, збільшенню обсягів виробництва, вилученню частини продукції через падіння замовлень від фірм-споживачів, а також через перебої з постачанням від іноземних постачальників.

Проаналізуємо можливі загрози ринку ресторанних послуг в Україні та заходи, які доцільно вжити в закладі «YARO Healthy Point Лурку» для їх вирішення:

Таблиця 2.10 – Загрози та заходи, які доцільно вжити в закладі «YARO Healthy Point Лурку»» (розроблено автором)

Загрози	Заходи
1) Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - Нормативно-правова база. Залежно від прийнятих законів, нормативних актів закладу «YARO Healthy Point Лурку» слід підлаштовувати свою діяльність під встановлений регламент, мати в своєму штаті грамотних юристів, бухгалтерів для грамотного ведення звітності. - Посилення законодавства. Ускладнює розвиток виробничої бази організації, нарощування обсягів виробництва, зняття з виробництва частини продукції, що випускається. - Погіршення політичної обстановки. Передбачає зниження обсягів виробництва за рахунок зменшення замовлень з боку підприємств-споживачів, а також в результаті порушень поставок з боку зарубіжних постачальників.
2) Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на ринкове регулювання економіки. Своєчасне виявлення потреб ринку, випуск конкурентоспроможної продукції. - Рівень інфляції. Скоротити терміни дебіторської заборгованості, мати можливість перечекати кризу без зупинки виробництва. - Рівень безробіття. У період зниження рівня безробіття своєчасно реагувати на зростаючий попит. - Грошові доходи споживачів. Пропонувати покупцям різноманітний асортимент, високої якості, мати також у виробництві товар орієнтований на жителів із середнім достатком. - Зміна курсу валют. Підвищення курсу валюти слід передбачити заздалегідь і при укладанні контрактів обумовити даний пункт в договорі.
3) Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - Мобільність населення. Швидко реагувати на підвищення попиту, проводити грамотний маркетинг. - «Старіння населення». Планування відповідного продуктового портфеля. - Рівень освіти. Ухвалення на роботу грамотних фахівців, або мотивувати працівників на підвищення кваліфікації. - Стабільність в суспільстві. Даний фактор гарантує постійне отримання прибутку, тому з'являється можливість розширення виробництва, але тільки в разі позитивного економічного прогнозу на майбутнє.
4) Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> НТП в сфері виробництва. Мати можливість застосувати нові технології в своєму виробництві, підвищувати кваліфікацію працівників відповідно до новими технологіями. НТП в соціальній сфері. Надання покупцям продукцію відповідно до пред'являються попитом.

Таким чином, провівши PEST-аналіз, можна констатувати, що на кафе «YARO Healthy Point Лурку» більш негативно впливають політичні та економічні чинники, оскільки серед визначених найвпливовіших з них більшість отримала достатню оцінку, підкріплену негативом. вплив. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність у країні. Що стосується соціальних і технологічних факторів, то вони, як правило, мають досить сильний і позитивний вплив на кафе.

2.3. Діагностика маркетингової конкурентної стратегічної позиції та розроблення стратегії «YARO Healthy Point Лурку»

Проаналізуємо маркетингову конкурентну стратегію закладу «YARO Healthy Point Лурку».

Основна мета закладу полягає у забезпеченні потреб населення міста Київ високоякісною, корисною та смачною здоровою кухнею, а саме солодощами.

Для досягнення даної мети організація здійснює наступні види діяльності:

- використовує натуральні інгредієнти;
- поєднує класичні рецепти з унікальною рецептурою шеф-повара;
- веде інтернет сторінку у соціальних мережах (Instagram).

Заклад «YARO Healthy Point Лурку», функціонує на ринку ресторанного бізнесу з 2016 року. За цей час організація сформувала ряд конкурентних переваг.

Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу.

Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів.

Заклад «YARO Healthy Point Лурку» проводить постійне збільшення позицій меню, впроваджує нові різноманітні дієтичні смаколики; має пізнаванність свого кафе, має постійних клієнтів (споживачів); має широкий асортимент страв; не дуже високі ціни; безкоштовна доставка до дому та офісу; зручне місце розташування;

Найголовнішими завданнями закладу в рамках стратегічного управління є:

- зміцнення позицій на ринку, в тому числі шляхом диверсифікації виробництва;
- покращення загального фінансового стану на основі збільшення обсягів виробництва продукції;
- завоювання високої ділової репутації, своєчасне виконання укладених контрактів, чесність в розрахунках, високий рівень якості товарів та послуг;
- забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності шляхом створення ресурсних резервів, страхових резервних фондів.

Підвищення ефективності стратегічного управління в наш час є запорукою функціонування закладу «YARO Healthy Point Лурку», так як в його основу закладена програма економічного і соціального розвитку, що включає комплекс галузевих інвестиційно-технічних проектів організації.

Стратегічне управління розвитком організації полягає в умінні моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, а також в здатності втілювати стратегію в життя. Сама стратегія розвитку вже передбачає основні компоненти стратегії, тобто постановку цілей, орієнтирів, пріоритетів діяльності і формування політики, що забезпечує їх реалізацію у відповідній перспективі.

Для досягнення поставлених цілей в закладі «YARO Healthy Point Лурку» і вирішення завдань стратегічного управління необхідно застосовувати керівникам стратегію перспективного, довгострокового розвитку. До її основних складових необхідно віднести:

- ефективне використання наявного виробничого потенціалу з наступним переходом на інноваційний шлях розвитку, який передбачає модернізацію техніко-технологічної бази харчового господарства на основі новітніх розробок;
- освоєння ефективних організаційно-економічних моделей з переходом від традиційної організації до адаптивної інтенсифікації галузі ресторанного бізнесу;

- використання нових моделей управління та контролю виробничої діяльності, у тому числі збалансованих нормативів цін на товари і технічні прийоми, трудових ресурсів з метою збільшення виробництва та прибутку на одиницю використаних матеріалів;
- відтворення і відновлення високопрофесійного кадрового потенціалу ресторанного бізнесу з урахуванням всіх вимог новітнього часу-ринку, конкуренції, підприємництва;
- створення сприятливих виробничих і соціальних умов для працівників, посилення зацікавленості в продуктивності праці, зростання якості життя.

Створення та розвиток стратегічного менеджменту в ресторані «YARO Healthy Point Лурку» має поєднувати розроблення та реалізацію стратегії, яка повинна визначатися на основі оцінки поточних резервів виробництва, умов і тенденцій, прогнозування, планування та коригування планових показників. Формування стратегічного управління передбачає додаткові фінансові вкладення, підвищення кваліфікації працівників, додаткові витрати праці працівників системи управління, можливо допомогу зовнішніх консультантів. Ухвалення рішення про реалізацію маркетингового бізнес-проекту є серйозним кроком у розвитку будь-якої організації. Необхідним є чітке планування і контроль при виконанні кожної операції. Загальновизнаним механізмом стратегічного планування є складання бізнес-планів. Керівник закладу повинен оцінити доцільність реалізації проекту. Необхідно спиратися не на загальновизнані економічні показники, а звернути увагу на виробничий потенціал кафе - чи дозволяє він самостійно реалізувати проект. Крім того, необхідно чітко уявляти, що реалізація будь-якого проекту – процес довгостроковий і негативно позначиться на фінансовій стабільності організації. В умовах фінансової нестабільності і загального зниження ділової активності недостатньо скласти бізнес-план, необхідно провести попередній аналіз можливості бути реалізованим проекту. На рис. 2.3. наведений алгоритм прийняття такого рішення в кафе «YARO Healthy Point Лурку».

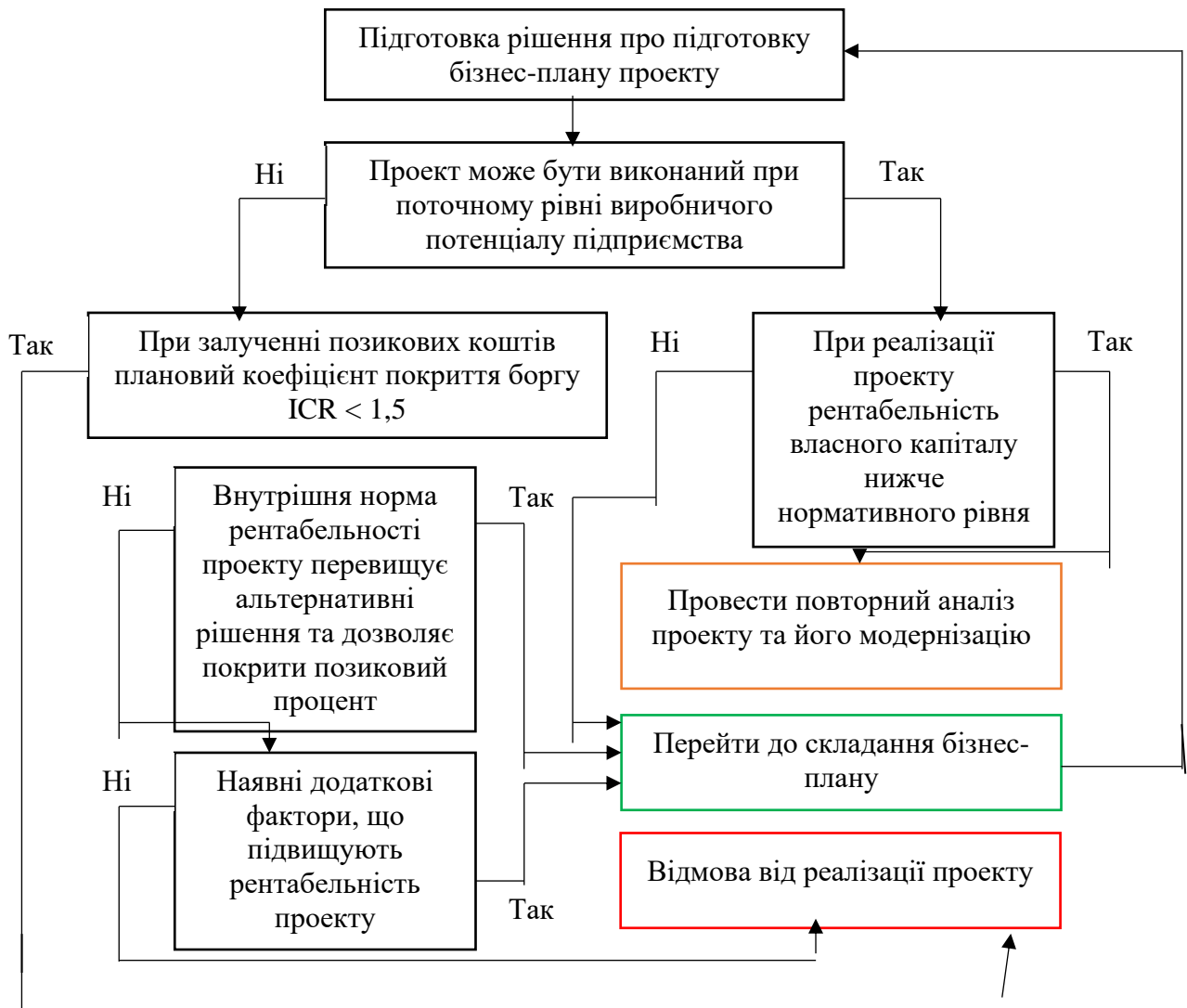


Рисунок 2.4 – Алгоритм прийняття рішення щодо формування стратегії розвитку кафе «YARO Healthy Point Лурку», (розроблено автором)

У реальних умовах підвищити конкурентоспроможність кафе, покращити свою позицію в ресторанному бізнесі, та, головне, отримати довіру клієнтів та гостей ресторану можна добре продуманою стратегією реалізації наступних заходів: 1) Проведення маркетингової та рекламної кампанії; 2) Шляхи підвищення відвідуваності кафе; 3) Підвищення якості обслуговування; 4) Розроблення антикризової стратегії щодо нівелювання негативних наслідків пандемії Covid-19 та військового стану в Україні, починаючи від 24 лютого 2022 р.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «YARO HEALTHY POINT LYPKY»

3.1. Методичні рекомендації рейтингового оцінювання кафе

Теорія та методологія комплексного аналізу діяльності підприємств створює повноцінну методику рейтингової оцінки. На підсумкову рейтингову оцінку підприємства впливають показники маркетингової, фінансово-економічної, виробничої, інвестиційної та подібних видів діяльності. Залежно від мети оцінки та завдань, які хочуть вирішити суб'єкти господарювання, шляхом аналізу фінансово-економічних можливостей підприємства здійснюється вибір та обґрунтування вихідних показників.

У світі існує величезна кількість методик, які допомагають оцінити рівень закладів харчування і вибрати найкращий.

Отже, за нашими спостереженнями та аналізом, заклади харчування можна оцінити за такими критеріями:

- інтер'єр, екстер'єр закладу;
- географічне розташування;
- пам'ятки історії, культури чи природи поблизу об'єкта;
- якість обслуговування;
- кухня;
- розважальні заходи в ресторані;
- система просування ресторану;
- ціни;
- додаткові послуги.

Таким чином, для того, щоб кількісно визначити конкурентоспроможність закладу, можна скористатися бальною шкалою, від одного до трьох балів. Загальна максимальна оцінка може становити 30 балів, а мінімальна – 10. Опишемо дані критерії і їх зміст у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Опис критеріїв оцінки закладів харчування (розроблено автором на основі [17])

Критерій	Зміст
Інтер'єр, екстер'єр закладу	Тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей. Наявність помітної вивіски, додаткового входу, тераси, графіку роботи
Географічне розташування	Транспортна доступність, стан доріг навколо, паркувальні місця, розташування ресторану в межах або за межами міста та можливість дібратись громадським транспортом
Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу	Розташування в історичній частині міста, наявність історико-культурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо).
Якість обслуговування	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові
Кухня	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу.
Розважальні заходи в ресторані	Організація тематичних вечорів, вечірок, робота аніматорів, майстер-класи з виготовлення страв, музичний супровід
Система просування ресторану та маркетингу	Наявність сайту ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок, створення власного відомого на весь світ бренду.
Ціни	Відповідність ціна = якість, порівняння з конкурентами в ціні, лояльніші ціни ніж у конкурентів, перевірка наявності страв з меню.
Додаткові послуги	Можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва
Задоволеність (клієнтів відгуки)	Відгуки у системі масової інформації, на сайті підприємства, на сайті google.

За допомогою вищенаведених критеріїв оцінювання конкурентоспроможності кафе, пропонуємо оцінити кафе «YARO Healthy Point Лурку» з його конкурентами: «Eat easy», «MoMo», «Bali Bowl Cafe» та «Be Healthy cafe», які знаходяться у м. Київ та мають одну стратегію – здорове харчування. За шкалою від 0 до 5-ти балів розглянемо наявні проблеми закладів для того щоб сформуванати програму досягнення успішної конкурентної позиції та можливі перспективи розвитку представлених закладів харчування (за власними спостереженнями та відгуками відвідувачів закладу).

Для того, щоб розуміти, за якою системою проводилось оцінювання закладів здорової їжі, пропонуємо розглянути таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Таблиця оцінювання кафе (розроблено автором на основі [17])

Критерій	1 бал	2 бали	3 бали
Інтер'єр закладу	Немає тематичного дизайну закладу, декору, потрібного освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей	Тематичний дизайн є але немає гармонії у концепції.	Є тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей
Екстер'єр закладу	На дверях немає вивіски та графіку роботи, додаткового виходу, тераси	Є вивіска але вона непримітна, є графік роботи на дверях але немає додаткового виходу, є тераса але невелика	Наявна помітна вивіска, додатковий вихід, тераси, графік роботи
Географічне розташування	Транспортна недоступність, поганий стан доріг, немає можливості дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, задовільний стан доріг навколо, є можливість дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць	Транспортна доступність, гарний стан доріг навколо, є паркувальні місця, є можливість дібратись громадським транспортом
Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу	Історико-культурних або природних пам'яток поблизу немає, немає місця для паркування машин	Наявність декількох історико-культурних або природних пам'яток. Місце для паркування є, але трішки далі від закладу харчування	Розташування в історичній частині міста, наявність історико-культурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо). Є місце паркування біля закладу.
Якість обслуговування	Незнання меню працівниками закладу, неохайність, невміння спілкуватись, немає уніформи, іменного бейджа, незнання мов, меню тільки на 1-й мові.	Знання меню персоналом, охайність, незнання мови, є меню на іноземній мові	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові.
Кухня	Скромний асортимент меню немає карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв	Середній асортимент меню, є дитяче меню, немає унікальних страв від шеф-кухаря	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу.

Критерій	1 бал	2 бали	3 бали
Розважальні заходи в ресторані	Не проводяться	Проводяться рідко	Проводяться часто
Система просування ресторану та маркетингу	Немає сайту ресторану, немає просування закладу в соціальних мережах, знижок, бонусів, немає франшиз	Є сайт ресторану, рідко займається просуванням закладу в соціальних мережах, не часто знижки, бонуси	Є сайт ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок
Ціни	Ціна-якість не співпадає, ціни вищі ніж у конкурентів, погана якість страв, немає багатьох позиці в меню	Ціна не завжди відповідає якості, ціни трішки вищі ніж у конкурентів, немає деяких позицій в меню	Ціна = якості, лояльніші ціни ніж у конкурентів, наявні всі страви з меню.
Додаткові послуги	Не надається послуга бронювання, Інтернет, розрахунок карткою, продаж власної продукції	Не надається можливість попереднього бронювання, надається Інтернет, доставка, розрахунок карткою	Надається можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва
Задоволеність (клієнтів відгуки)	Негативні відгуки на сайті закладу та в системі google (більше 50%)	Рівні відгуки на сайті закладу та в системі google (50 на 50%)	Позитивні відгуки відвідувачів, які складають більше 60%

Таким чином, на задоволеність споживачів впливає багато факторів, таких як кухня, якість приготованих страв, дизайн інтер'єру, де відвідувач може отримати не тільки їжу, але й естетичне задоволення, а також можливість дістатися до закладу власним або громадським шляхом або транспортом, екстер'єр - це можливість насолодитися красивим краєвидом за вікном або просто змінити звичну обстановку, розважальні заходи дозволять відпочити від повсякденних турбот, ціни в закладі – ще один момент, який сильно впливає на лояльність відвідувачів.

Таблиця 3.3 – Оцінка конкурентоспроможності кафе «YARO Healthy Point Лупку» з конкурентами (розроблено автором)

Критерій	YARO Healthy Point Лупку	MoMo	Bali Bowl Cafe	Be Healthy cafe	Eat easy
Інтер'єр, екстер'єр закладу	3	2	3	3	2
Географічне розташування	3	1	2	1	2
Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу	2	1	2	1	2
Якість обслуговування	3	2	2	2	2
Кухня	3	3	3	3	3
Розважальні заходи в кафе	1	1	1	2	2
Система просування кафе та маркетингу	2	2	2	2	2
Ціни	3	3	3	3	3
Додаткові послуги	3	2	1	2	2
Задоволеність (клієнтів відгуки)	3	3	2	3	2
Всього балів	26	20	21	22	22

Додаткові послуги також можуть додати гарного настрою та задовольнити ваші потреби.

3.2. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції в «YARO Healthy Point Лупку»

Люди завжди знали, що їм слід харчуватися здорово, але деякі люди переходять на новий рівень. Незалежно від того, чи це через проблеми зі здоров'ям, чи вони просто пристрасно бажають використовувати лише найкраще у своєму тілі, здорове харчування стало більш популярним, ніж будь-коли.

Саме через таку популярність здорового харчування з'являється багато нових мод, дієт і навіть продуктів. У минулих поколіннях майже ніхто не їв

капусту чи мангольд, але зараз багато людей закохані в неї через її користь для здоров'я.

Ресторани не можуть ігнорувати цей ринок любителів здорової їжі, особливо тому, що все більше людей турбуються про те, яку їжу вони вводять у свій організм і відвідують спортзал. Зі зростанням популярності здорового способу життя закладу «YARO Healthy Point Лурку» потрібно рекламувати тих, хто любить їсти лише найкращу їжу.

Тому до тематичних рекомендацій для «YARO Healthy Point Лурку» можемо віднести:

– визначення цільової аудиторії:

а) Молоді люди віком від 18 до 25 років із середнім та високим рівнем достатку (студенти, молоді сім'ї). Вести здоровий спосіб життя стало модним трендом, але не найдешевшим, адже здорова та правильна їжа набагато дорожче напівфабрикатів та хімічних добавок.

б) Спортсмени. Анкетування показало, що з 97,3% займаються спортом респондентів 20,9% роблять це три-чотири рази на тиждень, отже, професійно та ґрунтовно підходять до обраної справи. Людина, яка витрачає стільки часу на тренування, повинна стежити за своїм харчуванням, а отже, йому буде цікаво кафе даного типу.

в) Бізнесмени. У кафе здорового харчування можна ситно та корисно пообідати, провести ділову зустріч, тому розміщення кафе поряд з офісними центрами дозволить збільшити кількість потенційних відвідувачів.

г) Сім'ї із дітьми. Батьки завжди піклуються про здоров'я своїх дітей та в нині, коли шкода фаст-фуду науково доведена, значна їх частина не хочуть вести свою дитину до закладів швидкого харчування, тому інтерес буде звернено у бік кафе здорового харчування.

– Активне ведення соціальних мереж та чіткий продуманий контент план

У цій сфері не можна стояти дома, необхідно постійно розвиватися. На цей момент у профілі в Instagram не простежуються єдиний стиль та місія кафе. Необхідно вибрати певні кольори, позиціонування підлаштувати під

цільові аудиторії та тематиці зробити різні посадки. Наприклад, продажні, інформаційні, що показують експертність у сфері правильного харчування, та розважальні. Необхідно більше активності, роликів про команду, про внутрішні процеси, інтерв'ю, креативів та різних механік взаємодії у сторіс.

– Використання певних інфлюенсерів для просування закладу

«YARO Healthy Point Лyrкy» активно взаємодіє з блогерами Києва, але світ інтернету розвивається стрімко і для створення більшої лояльності до бренду, компанії слідуює періодично працювати з одними і тими ж блогерами або знайти обличчя бренду. В очах аудиторії буде більше довіри, адже інфлюенсер часто відвідує заклад та часто користується його послугами, отже, у ньому все на найвищому рівні.

– Створення унікальних страв, яких немає в інших закладах

Розширення асортименту, а саме розробка рецептів із унікальними інгредієнтами. Вони точно привернуть увагу нових клієнтів та сприятимуть підвищення впізнаваності бренду.

– Соціальна відповідальність

Як говорилося раніше, благодійність допомагає підняти імідж ресторану, тому є пропозиція привернути до неї особливу увагу. По-перше, гроші з певної страви можуть надходити в конкретний дитячий будинок. По-друге, в Києві зараз збираються гроші дітям, що борються з всілякими серйозними хворобами, кафе може збирати пожертвування для них спільно зі своїми багатими гостями. На барній стійці можна розмістити контейнер зі збиранням коштів.

– Гостецентричність

Модель побудови бізнесу ресторану, яка на постійній основі ставить гостя в центр усіх активностей і змін, будує бізнес і запускає продукти виходячи з побажань гостя, а чи не з власних переваг. У просуванні кафе слід враховувати цю модель та приділити увагу зворотному зв'язку з гостями закладу. Можливо підключити до сайту бота, який би після отримання замовлення запитував про якість наданих послуг та смак страв.

Сформований в попередньому розділі алгоритм прийняття рішень щодо формування стратегії розвитку в закладі «YARO Healthy Point Лурку» дозволив нам сформулювати наступні напрямки по організації і розвитку ресторанного бізнесу:

- переглянути, змінити і (або) ввести нову асортиментну політику;
- виробити чітку концепцію ведення бізнесу, формувати місію кафе;
- вести спільну діяльність з маркетологами, для створення «родзинки» ресторану, його унікальних «фішок»;
- створити інноваційні технології приготування;
- впровадити нові продукти за індивідуальною рецептурою.

Для того, щоб організація змогла досягти позитивних результатів при проведенні робіт за вищевказаними напрямками, на наш погляд, необхідно вжити наступних заходів:

- розширення кафе, якщо для цього є така можливість;
- введення дитячого меню;
- створення дитячого майданчика або дитячого куточка;
- додавання виробів по закордонній рецептурі в меню ресторану;
- підвищення рівня обізнаності про продукцію і послуги у м. Київ.

Для збільшення відвідуваності, одночасно з прийнятими заходами, вважаємо за необхідне, розробити грамотну рекламну стратегію організації.

Поряд з вище наведеними заходами, для поліпшення іміджу закладу «YARO Healthy Point Лурку», на наш, погляд також буде актуальним, своєчасним і доцільним проведення таких дій і кроків у рекламній діяльності, як тісний контакт з клієнтами.

Сьогодні, як ніколи, при проведенні рекламних кампаній необхідно застосовувати нові стратегії. При рекламуванні кафе, необхідно інформувати публіку про його діяльність в цілому.

Мета рекламної кампанії - сформувати тверду довіру споживача до іміджу закладу «YARO Healthy Point Лурку» і його досить хорошу обізнаність про даний заклад і ділову репутацію.

Одним з основних напрямків вдосконалення організації бізнесу кафе «YARO Healthy Point Лурку» - необхідність в кардинально зміненому власному Інтернет-сайту, завантаження і насичення його інформативною, регулярною подачею і оперативним доведенням до клієнтів інформації про передбачені та існуючі акції, можливі знижки тощо.

Рекламна кампанія в Інтернеті полягає в активному розміщенні оголошень в соціальних мережах Instagram та Facebook, а також максимально інтенсивне використання web-сайту.

Також доречно буде звернутися до SMM-агентств, щоб покращити свій імідж, прорекламувати кафе ширшому колу споживачів, завоювати прихильність нової аудиторії та тих, хто залишився незадоволений роботою кафе, створивши контент-стратегію, проаналізувати свій бренд, свою нішу та поставлені завдання, сформувані основні цілі та етапи їх досягнення. У подальшій роботі визначається цільова аудиторія проекту, концепція реклами та сам проект, що включає таргетовану рекламу, роботу з блогерами, просування, обговорення каналів комунікації, необхідних матеріалів та термінів.

Крім того, можна рекламувати нестандартні подачі страв, проводити розіграші знижок або товарів. Можна запровадити тиждень здорового харчування, коли буде введено знижку -10-15%, або міні лотерею, де гість зможе розіграти знижку (від 5 до 50%), теж буде корисно урізноманітнити меню, додати сезонні напої.

У важких економічних умовах просувати свою послугу за допомогою глобальної мережі для кафе стане прибутковим заходом. Якщо враховувати той факт, що доступ в інтернет та соціальні мережі є практично у кожної людини, то не можна нехтувати просуванням свого бренду в віртуальній мережі, де мешкає так багато потенційних споживачів.

Для того, щоб клієнти, в свою чергу, могли задавати цікаві для них питання, оперативно отримувати на них відповіді, і залишати повідомлення, необхідно налагодити механізм двосторонньої зворотного зв'язку, за

допомогою якого асистенти служби сприяння могли б консультувати споживачів.

Також доцільно підвищувати кваліфікацію адміністратора закладу та кухаря, направляючи адміністратора закладу на підвищення кваліфікації, семінари, це допоможе досягти успіху в роботі з клієнтами, вирішувати конфліктні питання, а кухарю готувати страви.

Проаналізувавши діяльність кафе «YARO Healthy Point Лурку», було запропоновано наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладу:

- розвивати маркетингову діяльність;
- залучати SMM агентства;
- урізноманітнити продукцію;
- запровадити знижки та бонуси;
- підвищити кваліфікацію адміністратора та кухаря закладу.

Якщо організація закладу «YARO Healthy Point Лурку» навчиться правильно організовувати кампанії по просуванню свого бренду в Інтернеті та соціальних мережах, то вже в найближчому майбутньому це дозволить розширити її обороти, що в свою чергу, безумовно, позитивно відіб'ється і на отриманого прибутку. Інтернет дозволяє стимулювати зростання збуту.

Тому доцільно в інстаграм-сторінці:

1) Створити здоровий всесвіт. Ми говоримо про те, щоб перетворити акаунт здорового ресторану в Instagram на всесвіт здоров'я та благополуччя. Створити загальний образ вмісту на основі палітри кольорів Землі, наприклад, зеленого, жовтого та помаранчевого.

Він також ідеально підходить для створення блискучого, легкого та дуже красивого зображення з багатьма рослинами, природою та гарними настроями. Писати тексти мовою, яка передає простоту, прозорість, автентичність із нотками гумору. По суті, мова йде про спробу створити всесвіт, у якому ваші користувачі Instagram, які піклуються про здоров'я, захочуть бути як фізично, так і віртуально, і яким вони захочуть поділитися.

2) Розповідати історії: знімати відео про найкращі історії, які трапляються у вашому ресторані, про людей, які в ньому працюють, і про анекдоти. Вони є магнітами, які використовуються для залучення клієнтів-фоловерів і створення співучасті з ними.

Також можна заохочувати своїх відвідувачів завантажувати історії, у яких вони розповідають, коли і як вони почали вести здоровий спосіб життя та чому обирають цей тип їжі. Звісно, поділитися цим у сторіз свого облікового запису. Проста стратегія зі значним ефектом.

3) Поділитися креативним вмістом: ресторан здоровий, але не нудний; насправді, можна знайти причини створювати веселі фотографії та відео, використовуючи сировину та її процеси, тим самим надаючи ресторану іншого та радісного відтінку.

Шеф-кухар може трохи «пограти» з їжею і створити візуально креативні страви з овочів, фруктів і насіння, розроблені для Instagram. Мистецький посуд, який привертає увагу ваших підписників і показує продукти з іншої точки зору.

4) Включати інгредієнти кожної страви: клієнтам, які піклуються про здоров'я, потрібна прозорість; їм потрібна детальна інформація про те, що містить їжа, і вони повинні розуміти, що робить її здоровою. Через це обов'язково потрібно вказувати інгредієнти рецептів, які керівництво буде публікувати в історіях і публікаціях, і не боятися здаватися повторюваними або надавати забагато інформації.

Потрібно пам'ятати, що користувач, який піклується про своє здоров'я, щодня стежить за тим, що їсть, і прискіпливо обирає продукти, які споживає, тому що це спосіб життя, який дає йому спокій і благополуччя. Коли вони йдуть до ресторану, їм потрібно пережити досвід, де вони можуть відчутти той самий душевний спокій. Отже, якщо опублікувати відео останнього рецепту та додати інгредієнти, будь то в графічному чи текстовому описі, цей клієнт може прийняти рішення та обрати вас.

5) Указати, звідки походять продукти: ще одна дуже цінна інформація, якою можна поділитися в обліковому записі здорового ресторану в Instagram, — це джерело їжі, яку він використовує на своїй кухні, якщо постачальники місцеві, причини, чому кафе вибрало ці продукти та навіть візуальне підтвердження того моменту, коли вони прибувають до вашого закладу. А якщо, крім того, поділитися відео про зернові культури, виноробні та компанії, які виробляють ці страви, то можливо отримати багато балів серед своїх користувачів Instagram, які піклуються про своє здоров'я.

6) Провести дрібниці у своїх історіях. Клієнти, які піклуються про своє здоров'я, люблять інформацію про їжу, поживні речовини та поради щодо здоров'я. З іншого боку, опитування дуже популярні в Instagram, оскільки підписники можуть безпосередньо брати участь у контенті. Потрібно поєднати обидві речі, публікуючи опитування у своїх історіях, де запитувати своїх підписників про поживні властивості одного з продуктів вашої страви, наприклад, і дасте їм всю інформацію. Їм це сподобається!

7) Провести перехресні реклами: можна об'єднати зусилля з екологічно чистими супермаркетами або постачальниками та провести спільні розіграші для обох облікових записів Instagram.

Це хороший спосіб рекламувати здоровий ресторан, оскільки можна залучаєти підписників з іншого облікового запису, використовуючи той самий профіль, а також винагороджувати своїх підписників чудовим конкурсом і зміцнюєте здоровий імідж свого бізнесу, пов'язуючи його з цим. екологічно чистий постачальник.

8) Проводити заходи з впливовими особами, які піклуються про своє здоров'я: ще один дуже ефективний метод — це проводити заходи з популярними людьми в Instagram, зокрема дієтологами, тренерами з харчування, фанатами фітнесу, прихильниками догляду за тілом тощо.

Безсумнівно, мета всіх цих трюків для просування вашого здорового ресторану в Instagram полягає в тому, щоб змусити цих підписників

ототожнювати себе з вашим брендом настільки, що вони захочуть постійно відвідувати ресторан і рекомендувати його.

Тож можна сказати, що для розвитку ринку послуг з харчування необхідно: залучати фінансові інвестиції, інвестувати інтелектуально, взаємовигідно взаємодіяти із суміжними галузями.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій

Досвід показує, що навіть при обмеженій кількості рахунків можна за рахунок ротації їх місця розташування домогтися ефекту впізнаваності спрацьованою рекламною кампанією, яка представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розробка рекламної кампанії в організації закладу «YARO Healthy Point Лурку» (розроблено автором на основі фінансової звітності [21])

Медіа-носії	Опис	Кількість	Сума, грн	Термін дії
Зовнішня реклама	Білборди	5 шт.	5000 / міс. 300000 / рік	12 міс
Інтернет реклама в соц. мережах (SMM)	Виготовлення міні відео-ролика, текстового посту, фото	1 5	1200 грн / міс. 14400 грн / рік	12 міс
Адресна розсилка	Виготовлення листівок	10000 шт.	7000 / тираж	6 міс.
	Поширення	6 разів	1000 грн / міс 6000 грн / 6 міс.	6 міс

Загальні витрати на реалізацію рекламної кампанії за 1 місяць складуть 8366,00 грн. Пропонована рекламна кампанія протягом всього періоду повинна розподілятися рівномірно в часі, публікації в Інтернеті на соціальних мережах повинні чергуватися через приблизно рівні інтервали.

Беручи до уваги достатню популярність закладу «YARO Healthy Point Лурку», розробка рекламної кампанії дасть можливість підтримати позитивний імідж кафе.

Досить ефективним рекламним кроком для закладу може стати майстер клас приготування фірмового печива для дорослих, або приготування солодких млинчиків для дітей. Майстер-класи можна проводити як тематичні (Новий рік, 8 березня, діти італійської кухні, день матері тощо), так і просто для залучення нових відвідувачів. Якщо це майстер-клас для дорослого - то за нього можна брати символічну плату (приблизно – 100 - 200 грн), а якщо дитячий - то краще, звичайно, проводити безкоштовно. Майстер-класи кафе добре розташовують клієнтів, впроваджуються до них в довіру і тим самим отримують хорошу клієнтську базу і постійних відвідувачів.

На наш погляд після проведення даних заходів в закладі значно збільшиться кількість клієнтів, тобто ефективність від даних заходів буде набагато вище, ніж до їх застосування.

Не зважаючи на впровадження маркетингової стратегії на сьогоднішній день є дуже актуальним питання оперативного впровадження антикризової стратегії у зв'язку з Covid-19 та військовим становищем, які мають дати змогу закладу адаптуватись під ситуацію, яка склалась в складних умовах для ринку послуг з харчування.

Щоб вижити в нових умовах і адаптуватися до положення своїх клієнтів, власникам знадобиться знайти творчі рішення. Тому пропонуємо наступні заходи для антикризової стратегії закладу «YARO Healthy Point Лурку»:

- 1) Забезпечення безпеки їжі, яку виробляє ресторан;
- 2) Їжа на виніс або з доставкою до дверей;
- 3) Приготування смаколиків для волонтерів, ТРО, ЗСУ та переселенців.
- 4) Співробітництво з компаніями доставки;

Сьогодні доставка дуже актуальна тема, особливо під час тривоги. Клієнти, і через карантинні умови, і через постійні сирени не матимуть доступу до кафе, проте хочуть зробити замовлення в закладі, матимуть змогу

зробити це через сайт і за допомогою спеціальних служб отримують своє замовлення .

5) Ввести в меню нові, дешевші страви, більш відповідні сьогоденній економічній ситуації.

Для оцінки ефективності при введенні актуальних умов в Україні проведемо розрахунки щодо витрат в закладі «YARO Healthy Point Лурку» на впровадження всіх заходів для його функціонування.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження маркетингової конкурентної стратегії в закладі «YARO Healthy Point Лурку» (розроблено автором)

Заходи	Витрати (за 2 місяці війни)
Інтернет реклама в соц. мережах (SMM)	2400 грн
Виготовлення листівок Поширення	2000 грн
Співробітництво компанією Glovo	з 30% від суми замовлення (в середньому 8-10 замовлень на день з чеком 600-700 грн) = 107 055грн
Загалом	111 455,00 грн

Дослідивши та проаналізувавши всі витрати, які знадобляться для роботи закладу у воєнний та після воєнний період, також необхідно зазначити, що альтернативним варіантом було припинення функціонування закладу на даний період. Проте завдяки швидкому реагуванню управлінського персоналу було впроваджено ряд заходів, що в свою чергу навіть підвищили доходи закладу. В середньому щоденні доходи організації в довоєнний період склали 20 тис. грн, після впровадження заходів - коливатимуться в діапазоні 31-33 тис. грн. З цього можна зробити висновок, що за два місяці заклад отримає доходів на суму 1 952 тис. грн.

Враховуючи той факт, що за час війни заклад міг залишитись без прибутку, через його тимчасове закриття, можна свідчити про те що кафе досягло бажаної мети залишитись на плаву, навіть в складний для цього період і впровадження антикризової стратегії було достатньо ефективним заходом.

Таким чином, введення і реалізація розробленої маркетингової стратегії, визначення шляхів підвищення відвідуваності і попиту на продукцію кафе, підвищення якості обслуговування в організації та оперативне впровадження антикризової стратегії дозволить закладу «YARO Healthy Point Лурку» підвищити рентабельність і ділову активність кафе. У свою чергу, отримання додаткового доходу і зниження витрат дозволить отримати додатковий прибуток і поліпшити фінансовий стан організації.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап економічного розвитку обумовлюється негативними наслідками, а саме світової економічної кризи, різкими змінами в економіці, загостреною конкуренцією на ринку, нестабільною політичною ситуацією. Результатом таких дестабілізуючих факторів є поява різноманітних ризиків зовнішнього середовища, що створюють значну загрозу функціонуванню різних підприємств країни. Здатність фірм до адаптування виступає ключовою умовою як виживання в кризових ситуаціях, так і базовою передумовою його стійкого розвитку.

Вплив зовнішніх ризиків має тенденцію до змін, а самі ризики здатні трансформуватися. Через це кожному бізнесу необхідно щоразу врахувати та спрогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища. Такі дії мають виконуватися заради ефективного функціонування бізнесу, а також його подальшого економічного розвитку.

Процес формування стратегії стійкого економічного розвитку бізнесу пов'язаний з моніторингом зовнішнього середовища та сукупності факторів, що впливають на їх розвиток. Саме тому першим етапом формування стратегії розвитку бізнесу виступає аналіз зовнішнього середовища, визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

Для розвитку підприємства харчового бізнесу необхідно створити систему, орієнтовану на конкурентну стратегію, основними елементами яких є товарна політика, цінова політика, маркетингова політика та інформаційна політика. Система управління підприємством харчового бізнесу являє собою організаційну структуру, що складається з маркетингових елементів і маркетингових функцій, що реалізують всі напрямки комерційної діяльності.

У роботі було проаналізовано кафе «YARO Healthy Point Лупку». Основним видом діяльності є виробництво продукції здорового харчування.

Провівши аналіз фінансового стану організації, сформували наступні висновки:

- організація є ліквідною та платоспроможною, незважаючи на невеликі проблеми в даному аспекті діяльності.

- організація є фінансово стабільною, але є серйозні проблеми з незалежністю бюджету, тягарем бюджету та забезпеченість власних обігових коштів. Причиною такої ситуації є високий рівень довгострокової заборгованості організації у порівнянні з власним капіталом.

- фінансовий стан закладу «YARO Healthy Point Lyrku» має позитивні значення ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Ситуація фінансової стабільності організації в поганому стані.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища Заклад «YARO Healthy Point Lyrku» за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу, можемо зробити наступні висновки:

- основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність кафе, є рівень життя населення, виробництво продукції по галузях, зростання темпів інфляції, зростання податків, обсяг інвестицій, розвиток нових технології товарів і послуг, удосконалення технології виробництва, НТП, інформаційна безпека, погіршення політичної ситуації;

- на кафе «YARO Healthy Point Lyrk» більше негативно впливають політичні та економічні фактори. Що стосується соціальних і технологічних факторів, то вони, як правило, мають досить сильний і позитивний вплив на кафе.

Пріоритетними завданнями для кафе «YARO Healthy Point Lyrk» в рамках стратегічного управління є:

- зміцнення позицій на ринку, в тому числі шляхом диверсифікації виробництва;

- поліпшення загального фінансово-економічного стану на основі збільшення обсягів виробництва продукції, використання режиму економії, маневрування своїми активами, упорядкуванням фінансових розрахунків і рядом інших дій;

- завоювання високої ділової репутації, для чого необхідно здійснювати бездоганну внутрішньо-організаційну політику, висуваючи як безумовних пріоритетів своєчасне виконання укладених контрактів, чесність в розрахунках, високий рівень якості товарів та послуг;

- забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності шляхом створення ресурсних резервів, страхових резервних фондів.

У реальних умовах підвищити конкурентоспроможність організації, покращити свою позицію в ресторанному бізнесі, та, головне, отримати довіру клієнтів та гостей ресторану можна добре продуманою стратегією реалізації наступних заходів:

1. Проведення маркетингової та рекламної кампанії;
2. Шляхи підвищення відвідуваності кафе;
3. Підвищення якості обслуговування.
4. Розроблення антикризової стратегії.

На наш погляд введення і реалізація розробленої маркетингової стратегії, визначення шляхів підвищення відвідуваності кафе, підвищення якості обслуговування в організації та оперативне впровадження антикризової стратегії дозволить закладу «YARO Healthy Point Лурку» підвищити рентабельність і ділову активність кафе.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 630 с.
2. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2013. № 74. С. 73–81.
3. Бурцева Т.А. Управління маркетингом : навчальний посібник / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. 2005. 271 с.
4. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 360 с.
6. Голишева Є.О. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-76>.
7. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2012. – 198 с
8. Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>.
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр навчальної літератури», 2013. – 272 с.
10. Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Харків: Право, 2019. 268 с.
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

12. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. 2017. Вип. 5 (37). С. 5-15.
13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб / Г.І. Кіндрацька. Львів: Львівська політехніка, 2010. 407 с.
14. Летуновська Н.Є. Соціальні інновації підприємств в умовах трансформаційної економіки. Інноваційна економіка. 2013. Том 4. С. 107-112.
15. Летуновська Н.Є. Зарубіжний та вітчизняний досвід участі підприємств у розвитку соціальної інфраструктури регіону. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2013. № 3(19). С. 43-49.
16. Летуновська Н.Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник. Суми : СумДУ, 2021. 259 с.
17. Люльов О.В. Ціноутворення у підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга». 2018 572 с.
18. Лук'янихіна О.А. Введення до маркетингу : О.А. Лук'янихіна. Суми: Сумська філія ХНУВС, 2016. 208 с
19. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.
20. Парфенчук І.О. Методичні засади ролі реклами у просуванні продукції на українському товарному ринку / І.О. Парфенчук, О.С. Горбатко. Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.). Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. – Т. 6. – С. 61-63.
21. Офіційний сайт кафе «YARO Healthy Point Lyrk» <https://yaro.ua/>.
22. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 243 с.

23. Пімоненко Т. В. Європейська торговельна політика / Т. В. Пімоненко, О. В. Кубатко, О. В. Кубатко. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – С.162–177.
24. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 44-45
25. Росохата А.С. Аналіз теоретичних основ наукового прогнозування на засадах маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій». 2012. №2. С. 99-111.
26. Романовський О.Г. Аудит і оцінювання управлінської діяльності/ О.Г. Романовський, М. В. Черкашина, М. О. Науменко, Є.М.Грабовський, Т.В. Гура, Є. В. Воробйова. – Х.: АВВМВСУ, 2014. - 296 с.
27. Супрун С.Д., Стратійчук В.М. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Молодий вчений. 2016. № 8 (35) серпень.
28. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр навчальної літератури», 2016. 376 с.
29. Скопень М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
30. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.
31. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с
32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства, підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с. URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,131
33. Чигрин О., Хоменко Л., Калітай Г. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм». 2021. 14. С. 126-137.

34. Chandler A.D. *Strategy and Structure* / A.D. Chandler. – Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
35. Davenport T.H. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993.
36. J. Beuder J. *Four Core Principles of Retail Customer Loyalty and Retention*. *Corner expert*. 2013. № 8. P. 5-9.
37. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurant business development. *Management*. 2016. № 24. P. 19-28.
38. Kasych, A., Vochozka, M. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*. 2017. № 2. P. 298-305.
39. *Marketing distribution policy : textbook* / L. O. Syhyda, L. Yu. Saher, O.M. Olefirenko. Sumy : Sumy State University, 2022. 151 p.
40. Pimonenko T., Liuliov O., Us Y. Marketing strategies of green investments: basic concepts and specific features. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2019. № 1 (91). P. 177-185.
41. Ziabina Ye., Goncharova K., Lieonov H. Analysis of trends in the development of availability of medical services for rural population. *Health Economics and Management Review*. 2021. 2(4), 87-95. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.4-09>.
42. Vakulenko I., Saher L., Syhyda L., Kolosok S., Yevdokymova A. The first step in removing communication and organizational barriers to stakeholders' interaction in smart grids: A theoretical approach. Paper presented at the E3S Web of Conferences, 2021, 234 doi:10.1051/e3sconf/202123400020.