

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**на тему: «Управління маркетингової діяльністю
підприємства ресторанного бізнесу»
на матеріалах ТОВ «Ресторан «Київ»**

Студентки 2 курсу
216 групи першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти, спеціальності
073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Готельний
і ресторанний менеджмент»

_____ Марини
КОБРАК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

_____ Юрій
ЧАПЛІНСЬКИЙ

Завідувачка кафедри:
к.е.н., доцент

_____ Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, значення, інструментарій маркетингової діяльності підприємства	6
1.2. Теоретичне обґрунтування поняття «управління маркетингом» підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «РЕСТОРАН КИЇВ».....	21
2.1. Дослідження маркетингового інструментарію ТОВ «Ресторан Київ».....	21
2.2. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Ресторан Київ»	32
2.3. Формування системи лояльності споживачів продукції ТОВ «Ресторан Київ» в системі управління маркетингом	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РЕСТОРАН КИЇВ»	41
3.1. Методика формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	41
3.2. Моделювання процесу управління елементами комплексу маркетингу ТОВ «Ресторан Київ».....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активізацією сфери громадського харчування та посиленням конкуренції на ринку ресторанних послуг. В умовах динамічної ринкової кон'юнктури, змін у поведінці споживачів, високої насиченості пропозиції та стрімкої діджиталізації, підприємства ресторанної галузі потребують удосконалення підходів до управління своєю діяльністю. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних принципів маркетингового менеджменту, орієнтованих на гнучке реагування на виклики ринку та формування стійкої конкурентної переваги.

В умовах зростання ролі емоційного досвіду споживача, брендової лояльності та персоналізованого сервісу, ключового значення набувають сучасні теоретичні підходи до управління маркетинговою діяльністю, які враховують складність, мінливість і турбулентність ринкового середовища. У центрі уваги має бути практична адаптація цих підходів до потреб конкретного закладу - з урахуванням його концепції, цільової аудиторії, локації та особливостей регіонального попиту.

Попри те, що маркетинг у ресторанному бізнесі активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, досі недостатньо уваги приділяється впровадженню цілісних систем управління маркетингом у ресторанах середнього сегмента, зокрема таких, що поєднують класичні підходи (4P) із маркетингом взаємовідносин (CRM, персоналізація, лояльність). Часто ігноруються важливі аспекти, як-от: системний аудит маркетингової діяльності, оцінка ефективності позиціонування, аналіз взаємодії з клієнтами в омніканальному середовищі.

Проте, недостатньо розкритими залишаються практичні аспекти формування механізму управління маркетингом у закладах ресторанного типу на прикладі окремих підприємств, а також оцінка ефективності інтеграції традиційного маркетингу з інструментами цифрової взаємодії з клієнтом.

У зв'язку з цим, потребують подальшого дослідження методичні підходи до розроблення систем управління маркетинговою діяльністю ресторанів, які забезпечать адаптивність, гнучкість та клієнтоорієнтованість, необхідні для стабільного функціонування в умовах високої конкуренції.

Основною метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методологічних засад, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ресторану «Київ».

Для досягнення встановленої мети вирішено комплекс таких **завдань**:

- дослідити сутність, значення та інструментарій маркетингової діяльності підприємства;
- теоретично обґрунтувати поняття «управління маркетингом» підприємств;
- надати загальну характеристику інструментам маркетингової діяльності ТОВ «Ресторан Київ»;
- розглянути стратегічний підхід до формування взаємовідносин із споживачами ТОВ «Ресторан Київ»;
- проаналізувати особливості формування системи лояльності споживачів ТОВ «Ресторан Київ» в системі управління маркетингом;
- запропонувати методику формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- змодельовати процес управління елементами комплексу маркетингу ТОВ «Ресторан Київ».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Ресторан Київ».

Методи дослідження. Наукове дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових та спеціалізованих методів, що забезпечують глибоке і комплексне вивчення предмета дослідження. Теоретичною основою стали наукові

добробки авторитетних дослідників у сферах маркетингу, менеджменту та економіки. У правовому аспекті робота спирається на чинні нормативно-правові документи, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. У процесі дослідження застосовано низку методичних підходів: структурно-логічний і категоріальний аналіз — використано для систематизації понять і уточнення категорійного апарату в контексті управління маркетинговими процесами; аналіз статистичних даних і рядів динаміки — для оцінювання змін основних фінансових та економічних показників підприємства; метод бального оцінювання — застосовано під час формування карти вибору пріоритетних ринкових сегментів; системний підхід — слугував основою для розгляду маркетингу як елементу відкритої управлінської системи; метод експертних оцінок — використовувався для збору та аналізу думок фахівців щодо релевантності окремих управлінських рішень. Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексний характер дослідження та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетингом на прикладі ресторану «Київ».

Наукова новизна одержаних результатів. Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих та розробці нових теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління маркетингом підприємства ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження відбулась на студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства» (тези доповіді на тему «Теоретичні підходи до управління маркетингом підприємства»).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в ньому методи та методики дають можливість працівникам ресторанних підприємств підвищити ступінь обґрунтованості пропозицій і рекомендацій по прийняттю успішних маркетингових рішень на ринку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення, інструментарій маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг, попри свою широку застосовність у сучасному бізнесі, як наука виник відносно нещодавно - лише протягом останніх 150 років. Його наукова база ґрунтується на засадах політичної економії, але водночас маркетинг є більш прикладною дисципліною, що вивчає конкретні інструменти впливу на ринок і споживача [38, с. 26].

На відміну від класичної економіки, яка розглядає ефективне використання обмежених ресурсів, маркетинг зосереджується на механізмах обміну, що забезпечують задоволення потреб клієнта. У минулому він часто сприймався лише як засіб продажу та розподілу товарів. Такий вузький погляд був характерним до 1980-х років, коли економіка ще не стикалася з високою конкуренцією та складними ринковими комунікаціями.

Однак із розвитком ринкових систем, посиленням взаємодії між суб'єктами господарювання та підвищенням вимог до соціальної й екологічної відповідальності бізнесу, стало очевидно, що обмежувати маркетинг тільки збутом - значить стримувати інноваційність і стратегічний розвиток компаній. Маркетинг почав розглядатися як цілісний процес управління, що охоплює як зовнішнє середовище (клієнтів), так і внутрішній потенціал підприємства (ресурси, виробництво, компетенції) [33, с. 78].

Цікаво, що одне з перших структурованих визначень маркетингової діяльності дали автори концепції Balanced Scorecard - Роберт Каплан та Девід Нортон. Вони підкреслили, що маркетинг є процесом, який можна аналізувати, вимірювати і вдосконалювати, і запропонували поділити його на чотири основні етапи. Такий підхід відкрив шлях до комплексного розуміння маркетингу як

системи, де поєднуються як стратегічне бачення, так і тактичні дії, спрямовані на створення цінності (рис. 1.1).

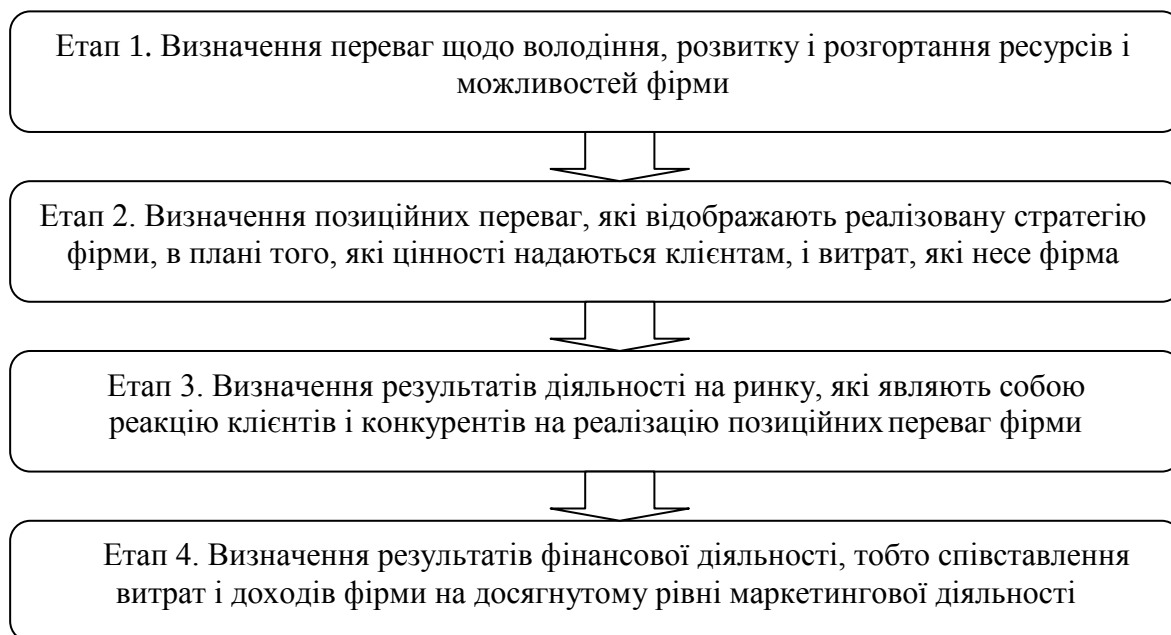


Рис. 1.1. Етапи маркетингової діяльності за системою показників BSC

Сучасна еволюція цієї сфери привела до нових трактувань і практик, які інтегрують маркетинг у загальну модель розвитку організації - як у сфері управління, так і в системі взаємодії зі стейкхолдерами.

У сучасних умовах маркетингова діяльність постає як невід’ємна складова будь-якої підприємницької практики, охоплюючи всі етапи взаємодії підприємства з ринковим середовищем. З огляду на це, її доцільно розглядати як комплексну функцію управління, що є актуальною незалежно від галузевої належності чи масштабу суб’єкта господарювання [22, с. 15].

Зміст маркетингової діяльності включає цілу низку послідовних процедур, серед яких ключовими є: аналіз ринкової кон’юнктури, ідентифікація цільових ринкових сегментів, а також формування комплексу маркетингових інструментів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Ефективне здійснення зазначених дій є неможливим без належного функціонування допоміжних систем управління маркетингом, що забезпечують як аналітичну, так і операційну підтримку процесів прийняття рішень.

Підвищена увага дослідників до структуризації маркетингової діяльності пояснюється прагненням не лише визначити її ключові елементи, але й розробити уніфіковану методологію оцінки результативності та впливу на загальну ефективність підприємницької діяльності [40, с. 18]. Це засвідчує поступову інституціоналізацію маркетингу як інтегрованої управлінської функції.

Варто відзначити, що сучасна наукова думка дедалі частіше схиляється до трактування маркетингу не лише як підприємницької, а насамперед як управлінської діяльності. Так, група авторів [35, с. 83], визначає маркетингову діяльність як процес, у межах якого здійснюється координація ринкової взаємодії, оцінювання потреб споживачів, а також розробка практичних заходів для їх задоволення. Згідно з даною позицією, маркетинг є формою креативної управлінської активності, що об'єднує виробничі можливості з функціями розподілу та збуту товарів і послуг.

Такий підхід заслуговує на особливу увагу, оскільки дозволяє точніше визначити функціональну природу маркетингової діяльності, її спрямованість на створення довготривалої цінності для споживача та системну інтеграцію в загальну управлінську модель підприємства. Крім того, наголос на евристичних методах у реалізації маркетингових завдань відображає сучасні тенденції до інноваційності, адаптивності та клієнтоорієнтованості в управлінні.

Останні роки характеризуються посиленням зацікавленості в кількісній оцінці ефективності маркетингової діяльності, що, у свою чергу, сприяє актуалізації процесного підходу. Повернення до трактування маркетингу як безперервного циклу взаємопов'язаних дій дозволяє оптимізувати управлінські рішення та забезпечити системне досягнення стратегічних орієнтирів підприємства [55, с. 56].

У контексті еволюції маркетингових концепцій у науковій літературі сформувалася низка підходів до розуміння змісту та функцій маркетингової діяльності. Останні роки ознаменувалися спробами надати цьому поняттю більш системного та управлінського трактування.

Зокрема, А. Старостіна пропонує розглядати маркетингову діяльність як багатовимірний, цілеспрямований та контрольований процес, основною метою якого є задоволення потреб як наявних, так і потенційних споживачів продукції компанії. У межах цього підходу наголошується, що маркетинг - це не випадковий або спонтанний набір дій, а послідовна реалізація специфічних функцій, які можуть і мають бути організовані та піддані управлінському аналізу [53, с. 5]. Таким чином, маркетингова діяльність постає як структурований процес, що включає вхідні ресурси, операційні підпроцеси та очікувані результати.

Інший підхід, представлений у працях сучасних дослідників [43, с. 14], фокусується переважно на прикладному аспекті маркетингу. У такому контексті маркетингова діяльність трактується як вивчення ринку з метою виявлення рівня існуючого та перспективного попиту, формування маркетингових програм, які покликані посилити ринкові позиції підприємства, підвищити обсяги реалізації та забезпечити зростання прибутковості.

Варто зазначити, що обидва підходи певною мірою репрезентують вужче розуміння маркетингової діяльності, оскільки акцентують увагу переважно на процесах продажу, просування чи задоволення попиту. Проте в сучасних умовах трансформації бізнес-середовища маркетингова діяльність втрачає роль виключно операційного інструменту й дедалі частіше розглядається як фундаментальний принцип підприємницької стратегії, що визначає пріоритети та цілі всієї виробничо-економічної системи [19, с. 14].

З огляду на різноманіття підходів та відсутність усталеної дефініції, доцільним є формулювання узагальнюючого трактування маркетингової діяльності. У межах цього дослідження маркетингова діяльність пропонується розглядати як керований, творчий, багатогранний та циклічний процес, який спрямований на ідентифікацію, формування та задоволення потреб цільової аудиторії. Цей процес охоплює як реалізацію ключових маркетингових функцій, так і постановку стратегічних цілей, вибір способів їх досягнення та визначення релевантних ресурсів.

Крім того, маркетингова діяльність може функціонувати як самостійний вид підприємницької активності, так і бути інтегрованою в інші сфери бізнесу. Така універсальність зумовлює її актуальність як для малих і середніх підприємств, так і для великих корпорацій [12, с. 20].

Отже, у межах класичних концепцій маркетингу назріла потреба перегляду усталених підходів. Це зумовлено як зовнішніми викликами (зміна споживчих пріоритетів, цифровізація, глобалізація), так і внутрішніми трансформаціями підприємницької практики, які вимагають від маркетингу нових інструментів, стратегій та методів організації діяльності.

Необхідність упровадження маркетингових підходів у систему управління підприємницькою діяльністю обумовлена дією низки як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Серед ключових зовнішніх стимулів, що сприяли трансформації бізнес-моделей у бік маркетингової орієнтації, слід виділити [17, с. 32]:

- посилення конкуренції на ринках товарів і послуг;
- активізацію процесів міжнародного поділу праці;
- стрімкий розвиток технологій та поява інноваційних рішень у сфері виробництва;
- зростання рівня споживчої обізнаності та вибагливості;
- часті зміни у нормативно-правовому полі, що регулює підприємницьку діяльність;
- еволюцію теорії та практики менеджменту.

Ці фактори вимагали від бізнесу не лише гнучкості в адаптації до змін, а й впровадження нових системних підходів до управління ринковою діяльністю, де маркетинг став ключовим інструментом.

Серед внутрішніх передумов, які стимулювали широке впровадження маркетингових стратегій у реальному секторі економіки, варто виокремити накопичений підприємствами досвід конкурентної боротьби за споживача. Узагальнення практик різних бізнес-структур дало змогу науковцям-практикам сформулювати ефективні підходи до управління ринковою діяльністю. Саме на

цій основі набула подальшого розвитку одна з найвідоміших концепцій сучасного маркетингу – «маркетинг-мікс» або «4Р».

Спроби систематизувати інструментарій маркетингу сягають ще 1940-х років. У 1948 році термін «маркетинг-мікс» уперше використав Джеймс Каллітон, який розглядав його як набір змінних, що можуть гнучко застосовуватися підприємствами з метою адаптації до ринкових умов [32, с. 24]. Надалі цей термін набув поширення у професійних колах, зокрема в документах Американської маркетингової асоціації, зокрема в доповіді Нейла Бордена 1953 року. Цікаво, що у своїх ранніх працях Борден описував маркетинг-мікс як складну модель з 12 елементів, серед яких - планування продукту, ціноутворення, брендинг, канали збуту, реклама, обслуговування, фізичні характеристики товару тощо. У 1961 році Альберт Фрей запропонував розділити інструменти маркетингу на дві групи: перша - це елементи пропозиції (продукт, ціна, упаковка, сервіс), друга - це канали впливу (дистрибуція, реклама, стимулювання продажів, PR тощо).

Завершальний етап формалізації моделі пов'язують із діяльністю Джерома Маккарті, який у 1964 році, працюючи над маркетинговими стратегіями для корпорації General Electric, сформулював відому модель «4Р» - Product (продукт), Price (ціна), Place (місце збуту), Promotion (просування). Саме ця модель набула широкого застосування в бізнес-практиці й стала основою для подальших маркетингових теорій (рис. 1.2.).

Унікальною особливістю концепції Дж. Маккарті стало використання термінів, що починаються з однієї літери, що, згідно з думкою окремих дослідників, і стало одним з факторів її популяризації. Така «літерна структура» сприяла легкому запам'ятовуванню моделі та її масовому впровадженню в управлінську практику підприємств, зробивши її зразковим прикладом інтеграції маркетингової теорії в реальний бізнес-процес. Незважаючи на широке визнання, концепція «4Р» нерідко піддавалася критиці. Внаслідок цих зауважень, а також під впливом мінливих факторів маркетингового середовища, виникали спроби розширити її додатковими елементами або запропонувати альтернативні підходи. Розглянемо деякі з ключових пунктів цієї критики та їх спростування.



Рис. 1.2. Схематизоване представлення концепції «4Р» Дж. Маккарті

Незважаючи на широке визнання, концепція «4Р» нерідко піддавалася критиці. Внаслідок цих зауважень, а також під впливом мінливих факторів маркетингового середовища, виникали спроби розширити її додатковими елементами або запропонувати альтернативні підходи. Розглянемо деякі з ключових пунктів цієї критики та їх спростування.

Одним з поширених закидів до концепції «4Р» є її нібито обмеженість лише мікрорівнем, зосереджуючись переважно на проблемах продавця. Однак, ця критика є необґрунтованою. Елементи маркетинг-міксу можуть бути успішно застосовані до будь-якого виду обміну, охоплюючи всіх учасників, а також суспільство в цілому. Особливо це стає очевидним при використанні концепції соціально-етичного маркетингу та її подальшій трансформації у соціально-відповідальний маркетинг, де враховуються ширші суспільні інтереси.

Деякі критики вважають, що концепція «4Р» має вкрай обмежене застосування для управління організацією. Проте, важливо розуміти, що ця концепція була створена передусім для визначення ключової ролі та місця споживача в діяльності компанії, спрямовуючи її зусилля на досягнення ринкового успіху. Вона не є інструментом для формування організаційно-управлінських структур [37, с. 6].

Існують також претензії, що сама концепція «4Р» не дає чітких відповідей щодо взаємодії між її структурними елементами. Слід зазначити, що концепція не є системою в чистому вигляді, а скоріше набором маркетингових інструментів. Маркетинг-мікс не зобов'язаний містити будь-якої теорії про взаємодію між своїми елементами або механізму для її формування. Однак, лише необізнані люди не помічають існуючих зв'язків між елементами комплексу маркетингу.

Частина науковців критикує концепцію маркетинг-міксу за недостатню орієнтацію на ринок. Проте, такий підхід не враховує того, що згідно з класичною теорією маркетингу, розробці комплексу маркетингу завжди передують маркетингові дослідження. Це включає в себе детальне вивчення ринку, а також сегментування, таргетування та позиціонування. Таким чином, складно знайти більш ринково орієнтовану концепцію [44, с. 52].

Нарешті, концепцію «4Р» Дж. Маккарті також критикують за її нібито відірваність від потреб суспільства в цілому, від різних урядових та громадських організацій, і за орієнтацію лише на зв'язок між виробником та маркетинговими посередниками. У цьому випадку мова також йде про завищені вимоги до обмеженості концепції. Критикам варто звернути увагу на соціально-етичний маркетинг. Звинувачення ж, пов'язані з ігноруванням інституційних і соціальних елементів, що підтримують процес маркетингу (таких як влада, взаємозалежність тощо), взагалі спрямовуються не за адресою. Подібні проблеми мають знаходити своє вирішення в рамках стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, а не концепції «4Р».

Необхідно зазначити, що із безлічі запропонованих на сьогодні схем і літерних концепцій, тільки класифікація Дж. Маккарті стала дійсно загальноприйнятою менеджментом підприємств реального сектору економіки. Це означає, що поряд з підфункціями збуту, реклами, розподілу і ціноутворення у сфері маркетингової діяльності виокремилася і сформувалася інтегруюча функція маркетингу – управління всією системою маркетингу на кожному ієрархічному рівні функціонування економіки [50, с. 196].

Переваги та недоліки комплексу маркетингу узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки концепції «4Р» Дж. Маккарті

Переваги:	Недоліки:
– конкретизує зміст маркетингової діяльності; – систематизує та унаочнює зміст маркетингової діяльності; – структурує спрямування маркетингових рішень; – формує набір елементів маркетингу, простий для розуміння та застосування в методологічному і практичному аспектах; – концентрує увагу на споживачеві як ключовій фігурі маркетингової діяльності підприємства	– складові елементи деяких «4Р» корелюють один з одним; – потребує певної адаптації до конкретного різновиду бізнесу та/або ринку; – тісно переплітається з іншими функціями економіки та менеджменту – не дає змоги кількісно оцінити внесок кожного елемента в комплекс маркетингу та вплив самого комплексу маркетингу на результати маркетингової діяльності фірми

З часом, унаслідок змін у ринковому середовищі, розвитку сервісної економіки та цифрових технологій, класична модель маркетинг-міксу «4Р», запропонована Дж. Маккарті, виявила низку обмежень. Зокрема, вона була надто орієнтована на виробника і не враховувала специфіку послуг, особливості споживчої поведінки та зростаючу роль комунікаційних стратегій. У відповідь на ці виклики було розроблено низку альтернативних та розширених моделей, серед яких особливе місце посідають модель «7Р» та концепція «4С».

Модель «7Р» є логічним продовженням «4Р» і була сформована для кращого опису маркетингу послуг, де товар є нематеріальним, процеси взаємодії - складними, а персонал відіграє вирішальну роль.

До чотирьох базових елементів (Product, Price, Place, Promotion) додаються ще три:

1. People (Люди) - персонал компанії, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами і формує якість сервісу.

2. Process (Процеси) - сукупність процедур, механізмів і технологій, за допомогою яких надається послуга або продається товар.

3. Physical Evidence (Фізичне середовище) - матеріальні докази існування послуги: інтер'єр, візуальні елементи, форма персоналу, упаковка тощо.

Ця модель дозволяє глибше аналізувати нематеріальні аспекти споживчого досвіду, що є критично важливим у секторах охорони здоров'я, освіти, готельно-ресторанної сфери, банківських і консалтингових послуг [55, с. 58].

У 1990-х роках американський маркетолог Роберт Лотерборн розробив альтернативну до «4Р» модель, відому як «4С», що змістила акценти з виробника на споживача:

1. Consumer needs (Потреби споживача) → замість «Продукту». Компанія повинна не продавати те, що вміє виготовляти, а виробляти те, що справді потрібно споживачу.

2. Cost to satisfy (Ціна задоволення потреби) → замість простої «Ціни». Враховується повна вартість для клієнта, включаючи витрати часу, зусиль, доставки тощо.

3. Convenience (Зручність придбання) → замість «Місця продажу». Споживач очікує максимальної зручності: онлайн-замовлення, кур'єрська доставка, 24/7 доступність.

4. Communication (Комунікація) → замість «Просування». Модель підкреслює двосторонню, інтерактивну комунікацію з клієнтом, а не просто інформування або тиск реклами.

Таким чином, модель «4С» краще відображає сучасну ринкову реальність, де головна мета компанії - не просто реалізувати продукт, а побудувати тривалі взаємини з клієнтом, базуючись на довірі, зручності й адаптації до його індивідуальних очікувань.

1.2. Теоретичне обґрунтування поняття «управління маркетингом» підприємств

У науковій літературі поняття «управління маркетинговою діяльністю» не має єдиного визначення. Часто його використовують як синонім до «управління маркетингом» та «маркетинг-менеджменту». Однак, є суттєві відмінності у їхньому змісті та застосуванні.

Представники класичних маркетингових шкіл переважно трактують управління маркетингом як діяльність, що охоплює управління комплексом «4Р» (продукт, ціна, місце, просування). Цей підхід підкріплюється традиційними управлінськими функціями: плануванням, оперативним управлінням, контролем і мотивуванням. Натомість, представники шкіл менеджменту розглядають маркетинг як функцію управління підприємством (організацією). Згідно з цим підходом, навіть маркетингова стратегія розглядається як функціональна стратегія управління фірмою, поряд з фінансовою, збутовою, постачальницькою та кадровою [45, с. 19].

Підходи до трактування терміна «маркетинг-менеджмент» також істотно різняться. Деякі вчені вважають, що переклад цього поняття як «управління маркетингом» є помилковим, і його слід трактувати як «маркетингове управління» [25, с. 9]. На думку Пітера Діксона, «маркетинг-менеджмент» означає поєднання двох наукових підходів: маркетингу та менеджменту. Отже, це управління, що здійснюється на засадах маркетингу, а «маркетингове управління» та «управління маркетингом» по суті є тотожними поняттями.

Для кращого розуміння та розмежування цих понять необхідне детальне ознайомлення з їх трактуванням провідними дослідниками у цій сфері.

Систематизований підхід до трактування маркетинг-менеджменту виглядає більш доцільним (Табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Узагальнені підходи до трактування поняття «маркетинг-менеджмент»

Автор	Визначення
Гузенко Г.М.	... система управління компанією, яка ґрунтується на принципах маркетингу, тобто управління, що передбачає орієнтацію всіх підрозділів і служб компанії на потребиспоживачів
Дудар В.	... цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства та на рівні суспільства в цілому, і базуються на принципах маркетингу
Ковшова І.О.	... аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства
Петрова О.	... система науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах з акцентом на зовнішню орієнтацію
Котлер Ф.	... мистецтво і наука вибору цільових ринків, залучення, утримання і розвитку покупців шляхом створення, надання і просування важливих для них цінностей
Рзаєв Г.І., Корольчук І.І.	... найбільш важлива функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку

Отже, можна стверджувати, що маркетинг-менеджмент одночасно виступає як філософія маркетингової діяльності та засіб її інтенсифікації. Його основною метою є глобальне управління попитом, а не лише збут і стимулювання продажів. Однак, таке трактування «маркетинг-менеджменту» не дає чіткої відповіді щодо місця і ролі маркетингу на підприємстві.

У науковій літературі «маркетинг-менеджмент» часто асоціюється з однією з функцій менеджменту. Однак, існує підхід, що дозволяє розширити це тлумачення за рахунок ринкової складової діяльності підприємства, що надає йому ширшого контексту [39 с. 39].

Паралельно з «маркетинг-менеджментом» використовується поняття «управління маркетинговою діяльністю». Особливість маркетингової діяльності полягає в тому, що як функція і вид підприємницької діяльності вона здійснюється за будь-якої моделі ринкової економіки [43, 44].

Можна розглядати управління маркетинговою діяльністю організації як управління маркетингом як функцією організації. Це охоплює управління процесами, що включають:

- організацію маркетингових служб,
- формування маркетингових планів,
- прийняття рішень з питань фінансування,
- контроль діяльності у сфері маркетингу [43 с. 14].

Враховуючи різноманіття поглядів на управління маркетингом, їх можна згрупувати у вигляді наукових підходів, розмістивши їх за методом історичної аналогії. Лише поєднання цих підходів дає нам уяву про зміст і сучасне наповнення «управління маркетингом» підприємств реального сектору економіки (рис. 1.3).

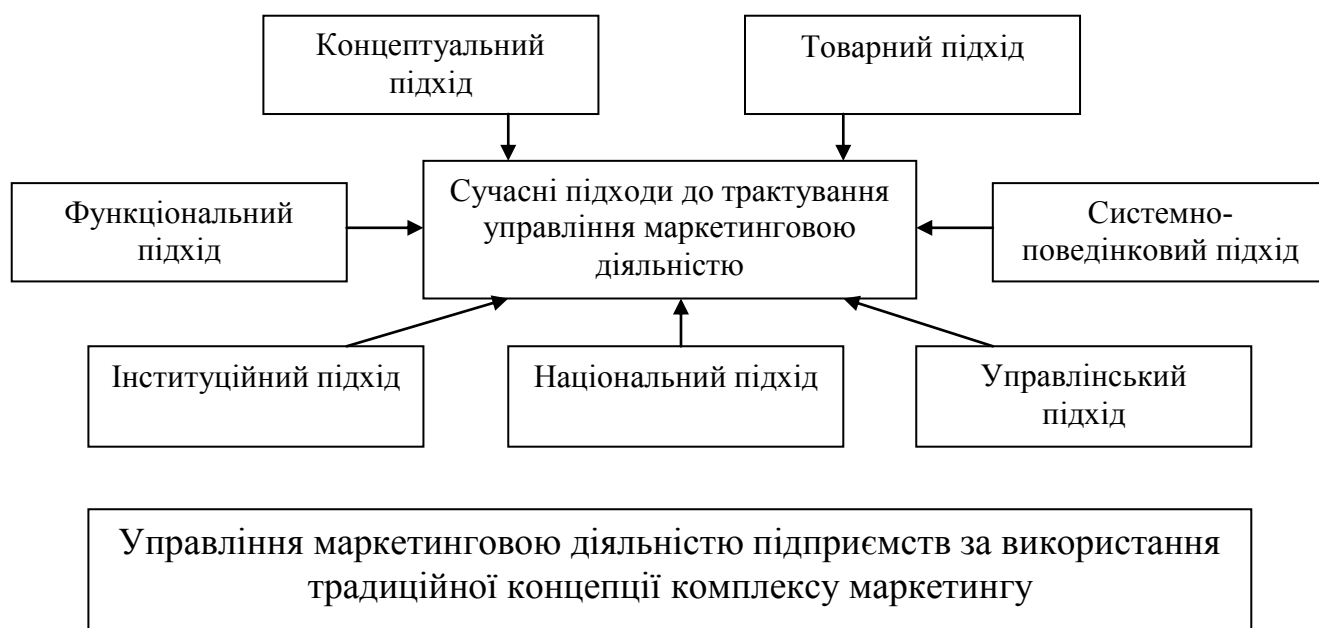


Рис. 1.3. Теоретичні підходи до управління маркетингом підприємств реального сектору економіки

Сучасна парадигма маркетингу пропонує розглядати його як процес, що комплексно охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності організації [55 с. 57]. Цей підхід інтегрує:

1. Зовнішню орієнтацію: Вона включає ринкову орієнтацію, формування та управління попитом, брендинг, а також позиціонування на ринку та формування конкурентних переваг. У цьому контексті ключову роль відіграють традиційні елементи маркетингового комплексу («4Р»).

2. Внутрішню орієнтацію: Цей вектор спрямований на внутрішні процеси організації, зокрема внутрішній маркетинг, маркетинг персоналу та маркетинг партнерських відносин.

Під управлінням маркетингом слід розуміти комплексний процес, який характеризується двома основними векторами спрямованості:

1. Аналітичний вектор: передбачає ґрунтовне та всебічне дослідження ринку, аналіз запитів, попиту та потреб споживачів. Його метою є орієнтація виробничо-комерційної діяльності на задоволення виявлених потреб для досягнення бажаного економічного ефекту (переважно у формі доходу або прибутку).

2. Активний вплив на ринок: полягає в цілеспрямованому впливі на ринкову кон'юнктуру, формування існуючого попиту, а також моделювання потреб та споживчих преференцій

Традиційно, термін «маркетинг-менеджмент» часто пов'язують з маркетингом як однією з функцій управління. Аналогічно, «управління маркетинговою діяльністю організації» здебільшого також розглядає маркетинг як певну функцію підприємства. Проте, авторський підхід пропонує ширше трактування, доповнюючи його ринковою складовою діяльності підприємства.

Згідно з цим розширеним розумінням, управління маркетингом є двостороннім процесом:

1. З одного боку, воно зосереджується на ґрунтовному та всебічному вивченні ринку, аналізі запитів, попиту та потреб споживачів. Метою є орієнтація виробничо-комерційної діяльності на їх задоволення для досягнення бажаного результату, зазвичай у формі доходу або прибутку.

2. З іншого боку, цей процес передбачає активний вплив на ринок, що включає формування існуючого попиту та моделювання потреб і споживчих переваг.

Отже, авторський підхід збагачує трактування управління маркетингом, вводячи до його системи концептуальний рівень. Зокрема, пропонується застосовувати концепцію маркетингу взаємовідносин для управління комплексом маркетингу підприємств реального сектору економіки.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «РЕСТОРАН КИЇВ»

2.1. Дослідження маркетингового інструментарію ТОВ «Ресторан Київ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторан Київ» (створено в одній з організаційно-правових форм господарського товариства на основі спільної часткової власності Учасників в результаті виділення з колективного виробничо-комерційного підприємства «ФАГ» його структурного підрозділу “Ресторану Київ”, згідно рішення загальних зборів засновників КВКП “ФАГ” (протокол № 8 від 05 січня 2000 року). Підприємство є юридичною особою по законодавству України, володіє відособленим майном, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, а також інші реквізити, передбачені законодавством. Місцезнаходження підприємства: Україна, 58000, м. Чернівці, вул. Головна, 46.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства представлені в таблиці 2.1.

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, можна стверджувати, що підприємство демонструє позитивну динаміку прибутковості. Упродовж 2022–2024 років розмір чистого прибутку зріс на 476 тис. грн, що становить приріст у 175,52 %. Оскільки підприємство здійснює виключно операційну діяльність (відсутні доходи від участі в капіталі, інші доходи чи витрати фінансового та нефінансового характеру), зростання прибутковості пояснюється, передусім, випереджальним приростом операційних доходів у 2023 році. Зокрема, обсяг операційних доходів збільшився на 1 785,8 тис. грн (або на 45,75 %), у той час як операційні витрати зросли лише на 732,3 тис. грн (або на 27,78 %). Аналогічна тенденція простежується і у співвідношенні темпів приросту чистої виручки від реалізації продукції до темпів зростання її собівартості. Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком приріст чистої виручки становив 12,13 %, а собівартості – 11,45 %; у 2023 році відповідно – 45,72 % та 19,11 %. Це дозволило збільшити

валовий прибуток: у 2023 році – на 999,6 тис. грн (або на 95,25 %), а у 2024 році – на 588,0 тис. грн (або на 56,03 %) у порівнянні з базовим роком. Отримані результати свідчать про зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається покращення як оперативного управління витратами, так і організації маркетингової політики, що стало одним із ключових чинників поліпшення фінансових результатів.

Таблиця 2.1

**Оцінка складу та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ
«Ресторан Київ» за 2022-2024 роки**

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
		2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції	3002,4	4375,2	3366,7	1372,8	-1008,5	364,3	45,72	-23,05	12,13
2	Собівартість реалізованої продукції	1953,0	2326,2	1729,3	373,2	-596,9	-223,7	19,11	-25,66	- 11,45
3	Валовий прибуток або збиток	1049,4	2049,0	1637,4	999,6	-411,6	588	95,25	-20,09	56,03
4	Всього операційних доходів	3016,5	4396,4	3368,8	1379,9	-1027,6	352,3	45,75	-23,37	11,68
5	Всього операційних витрат	2635,7	3368,0	2519,2	732,3	-848,8	-116,5	27,78	-25,20	-4,42
6	Прибуток або збиток від операційної діяльності	380,8	1028,4	849,6	647,6	-178,8	468,8	170,06	-17,39	123,11
7	Доходи або втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Інші фінансові витрати або доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Інші доходи або витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Всього доходів від звичайної діяльності	3016,5	4396,4	3368,8	1379,9	-1027,6	352,3	45,75	-23,37	11,68
11	Всього витрат від звичайної діяльності	2635,7	3368,0	2519,2	732,3	-848,8	-116,5	27,78	-25,20	-4,42
12	Прибуток або збиток від звичайної діяльності до оподаткування	380,8	1028,4	849,6	647,6	-178,8	468,8	170,06	-17,39	123,11
13	Чистий прибуток або збиток	271,2	874,1	747,2	602,9	-126,9	476	222,31	-14,52	175,52

У сучасному ресторанному бізнесі успішність підприємства дедалі більше залежить не лише від якості страв чи обслуговування, а й від здатності вибудовувати довготривалі та лояльні взаємини з відвідувачами. У цьому контексті маркетинг взаємовідносин набуває особливої актуальності, адже

дозволяє не просто задовольняти потреби клієнтів, а й перевищувати їх очікування, створюючи емоційно насичений досвід споживання.

Для ресторану «Київ» застосування інструментів маркетингу передбачає цілісний процес планування та впровадження дій, спрямованих на формування клієнтської лояльності, підвищення частоти повторних візитів та стимулювання позитивного «сарафанного радіо». Ця стратегія функціонує як модель довгострокового управління, що координує ресурси закладу відповідно до стратегічної мети - побудови стабільної клієнтської бази.

Суть підходу полягає в інтеграції інформації про клієнтів із різних джерел: бронювання, замовлення, уподобання, відгуки, соціальні мережі тощо. Така консолідація дає змогу ресторану:

- розробляти індивідуальні програми лояльності (наприклад, подарунок до дня народження, персональні знижки на улюблені страви);
- здійснювати персоналізовану комунікацію (через email, SMS або месенджери);
- адаптувати меню чи сервіси до сегментованих потреб цільових груп (наприклад, для родин, туристів, вегетаріанців, тощо).

Таким чином, маркетинг взаємовідносин у ресторані «Київ» виходить за межі класичного «обслуговування» і перетворюється на комплексну систему управління лояльністю, яка забезпечує конкурентні переваги та сталий розвиток закладу.

У межах реалізації маркетингової стратегії, орієнтованої на довгострокові взаємини з клієнтами, ресторан «Київ» формує систему управління, яка проходить кілька послідовних етапів. Цей процес базується на концепції маркетингу взаємовідносин і включає як аналітичні, так і практичні дії, спрямовані на залучення, обслуговування та утримання споживачів (рис. 2.1).

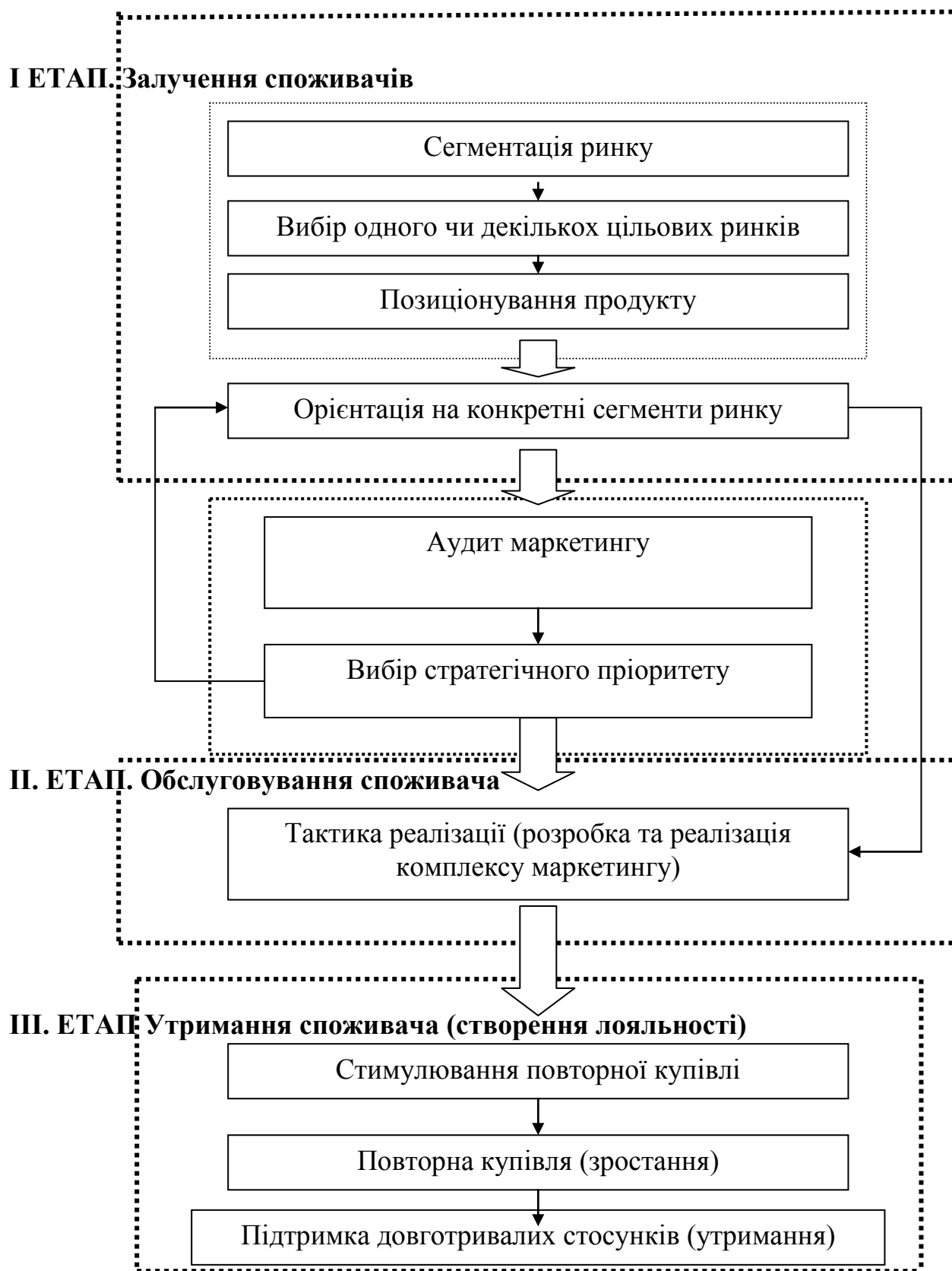


Рис. 2.1. Механізм стратегічного управління взаємовідносин із споживачами

На цьому етапі здійснюється сегментація, таргетинг і позиціювання, що є основою формування ефективної маркетингової стратегії ресторану:

- визначаються критерії сегментації споживачів (вік, соціальний статус, гастрономічні вподобання, поведінкові особливості);
- проводиться розподіл ринку на окремі сегменти, кожен з яких аналізується з точки зору доцільності обслуговування;
- вибираються цільові сегменти (наприклад, ділові обіди для офісних працівників, романтичні вечери, туристичні групи);
- визначається позиціювання ресторану - як закладу з українською автентичною кухнею, традиційною атмосферою та високим рівнем обслуговування.

Результатом цього етапу є аудит маркетингового середовища ресторану та формування стратегічних пріоритетів, відповідно до обраних цільових сегментів.

Другий етап - обслуговування споживачів. Цей етап передбачає реалізацію комплексу маркетингу ресторану, що охоплює:

- оптимізацію продуктового асортименту відповідно до вподобань цільових сегментів (традиційні українські страви, сезонні меню);
- формування цінової політики, яка враховує купівельну спроможність різних категорій клієнтів;
- організацію зручного процесу бронювання та обслуговування (через телефон, сайт, мобільний додаток);
- проведення просування та комунікацій через соціальні мережі, участь у гастрономічних фестивалях, програми лояльності;
- забезпечення атмосфери гостинності - інтер'єр, музичний супровід, привітний персонал.

Цей етап має на меті не лише задовольнити поточні запити клієнтів, а й створити підґрунття для емоційної прив'язаності до бренду ресторану.

Завершальним, але критично важливим етапом є формування лояльності клієнтів, що досягається за допомогою:

- персоналізованих акцій (знижки до дня народження, іменні пропозиції);

- карт постійного клієнта або програм балів/кешбеку;
- опитувань задоволеності клієнтів і подальшої адаптації сервісу;
- регулярної комунікації з гостями через email-розсилки, push-повідомлення, соціальні мережі.

Створення високого рівня лояльності дозволяє ресторану не тільки зменшити витрати на залучення нових клієнтів, а й сформувати позитивний імідж бренду, що підтримується рекомендаціями та повторними візитами.

Механізм управління взаємовідносинами з клієнтами у межах реалізації стратегії маркетингу взаємовідносин у ресторані «Київ» передбачає вирішення низки ключових завдань, які спрямовані на поглиблення комунікації з відвідувачами, підвищення лояльності та персоналізацію сервісу. Ці завдання мають міждисциплінарний характер і базуються на сучасних технологіях CRM (Customer Relationship Management), даних поведінкової аналітики та системі двосторонньої взаємодії із клієнтами.

Однією з основ управління відносинами з клієнтами є впровадження CRM-системи, яка дозволяє накопичувати, обробляти та використовувати інформацію про гостей ресторану - їхні вподобання, історію замовлень, коментарі, відгуки, особисті дати тощо. У практиці ресторану «Київ» реалізовані три рівні CRM:

- оперативний рівень - забезпечує миттєвий доступ до інформації під час безпосередньої взаємодії з клієнтом (наприклад, коли офіціант бачить у системі, що гість любить певні страви або святкував тут минулий день народження);
- аналітичний рівень - дає змогу проводити глибокий аналіз поведінки клієнтів, визначати закономірності, формувати персоналізовані пропозиції та виявляти тенденції (наприклад, пік відвідуваності у певні дні тижня);
- колабораційний рівень - передбачає залучення клієнтів до вдосконалення сервісу, наприклад через зворотний зв'язок, участь у створенні нових позицій меню, формуванні святкових програм тощо.

Впровадження CRM-технологій дозволяє ресторану «Київ» системно управляти контактами з клієнтами на всіх етапах: від залучення до післяобслуговування.

Для забезпечення постійного зв'язку з клієнтами ресторан «Київ» впроваджує мультиканальну комунікаційну інфраструктуру, до якої входять:

- вебсайт із можливістю онлайн-бронювання та зворотного зв'язку;
- сторінки у соціальних мережах для інформування про акції, новинки, заходи;
- мобільний додаток або система лояльності, інтегрована з CRM.

Усе це формує єдину систему взаємин із клієнтами, що дозволяє ресторану не лише реагувати на запити гостей, але й проактивно керувати досвідом взаємодії.

Застосування STP-моделі (Segmentation – Targeting – Positioning) у діяльності ресторану «Київ» дозволяє ефективно визначити цільові сегменти ринку, на які слід спрямувати маркетингові зусилля. STP-маркетинг є фундаментальним етапом розробки стратегії позиціонування ресторану, орієнтованої на потреби різних категорій споживачів.

Критерії сегментації широко описані в літературі з маркетингу та включають:

- географічні ознаки (місце проживання - жителі центру міста, туристи);
- демографічні характеристики (вік, сімейний статус, рід занять - сім'ї, студенти, ділові особи);
- психографічні особливості (цінності, стиль життя - шанувальники традиційної кухні, патріотично налаштовані гості);
- поведінкові критерії (частота відвідувань, рівень лояльності, мотивація - ділові обіди, святкування, гостротуризм).

Результати сегментації дають змогу ресторану «Київ» обрати одну з трьох стратегій охоплення ринку:

1. Недиференційований маркетинг - уніфікована пропозиція для всіх сегментів (наприклад, універсальне меню без акценту на індивідуальні потреби).
2. Диференційований маркетинг - створення різних маркетингових програм для окремих цільових сегментів (наприклад, окрема лінія страв для вегетаріанців або бізнес-ланчі для офісних працівників).

3. Концентрований маркетинг - фокус на одному ключовому сегменті (наприклад, туристи, які прагнуть автентичного досвіду української кухні).

У практиці ресторану «Київ» доцільним є поєднання диференційованої та концентрованої стратегій, що дозволяє адаптувати маркетинг до різних потреб клієнтів без надмірної фрагментації ресурсу.

У процесі визначення цільових сегментів надзвичайно важливо не лише здійснити якісну сегментацію споживачів, а й вибрати найбільш привабливі сегменти ринку, які є стратегічно виправданими для подальшого розвитку ресторану. Для цього застосовується система бальної оцінки привабливості ринкових сегментів, яка базується на ряді кількісних та якісних показників (табл. 2.2). Кожен критерій оцінюється за шкалою (наприклад, від 1 до 5 балів), при цьому вагове значення показників визначається на основі експертних оцінок.

Таблиця 2.2

Оцінка привабливості ринкового сегменту

Критерій	Значення критерію	Значимість критерію	Підсумкова оцінка
Потенціал обсягу ринку	Оцінка загального розміру цільового сегмента. Скільки потенційних клієнтів він охоплює і чи є їхня кількість достатньо великою для стабільної роботи та розвитку ресторану?	10	
Темпи зростання сегмента	Прогнозування динаміки розвитку обраного ринкового сегмента. Чи є він зростаючим, стабільним або таким, що скорочується? Зростаючий сегмент обіцяє кращі довгострокові перспективи	9	
Рівень конкуренції	Аналіз кількості, сили та позиціонування існуючих конкурентів у вибраному сегменті. Наскільки насичений ринок і чи є можливості для виділення?	10	
Наявність незайнятих ніш	Виявлення невикористаних можливостей або незадоволених потреб у сегменті, які ваш ресторан може успішно заповнити своєю унікальною пропозицією	7	
Доступність сегмента	Оцінка ефективності та вартості досягнення цільової аудиторії за допомогою маркетингових та комунікаційних каналів (наприклад, чи легко знайти цільових клієнтів для реклами?)	11	
Можливість ефективного обслуговування	Здатність ресторану якісно та ефективно надавати послуги обраному сегменту, враховуючи його специфічні потреби, очікування та поведінкові особливості	10	
Потенційна прибутковість	Прогнозування можливого доходу та чистого прибутку від обслуговування цього сегмента, враховуючи потенційний	6	

	середній чек, частоту відвідувань та операційні витрати		
Відповідність концепції ресторану	Наскільки обраний цільовий ринок відповідає загальній концепції, атмосфері, бренду та унікальним особливостям вашого закладу	5	
Відповідність меню та цінової політики	Оцінка того, наскільки пропонуване меню, асортимент напоїв та ціноутворення відповідають смакам, вподобанням та купівельній спроможності цільової аудиторії	8	
Лояльність сегменту	Потенціал формування лояльності серед клієнтів цього сегмента. Чи схильні вони до повторних візитів та стають постійними клієнтами?	10	
Чутливість до ціни	Наскільки цільова аудиторія є чутливою до змін цін. Це впливає на гнучкість вашої цінової стратегії та можливість отримання додаткового доходу	7	
Наявність партнерських можливостей	Чи існують у цьому сегменті потенційні партнери (наприклад, місцеві компанії, культурні центри), які можуть допомогти у залученні клієнтів або проведенні спільних акцій?	7	
Разом		100	

На додаток до цього ресторану «Київ» доцільно оцінити власну здатність ефективно функціонувати на обраних сегментах. Такий аналіз проводиться за допомогою таблиці 2.3, яка дозволяє співвіднести потреби кожного сегмента з наявними ресурсами та можливостями ресторану.

Такий підхід дає змогу обґрунтовано визначити найперспективніші цільові сегменти, на яких ресторан «Київ» може досягти найвищих результатів із мінімальними витратами ресурсів.

Таблиця 2.3

Здатність до ефективного функціонування підприємства на обраному сегменті

Критерій	Значення критерію	Значимість критерію	Підсумкова оцінка
Відповідність меню та пропозиції потребам сегмента	Наскільки існує меню ресторану «Київ» (страви, напої, спеціальні пропозиції) відповідає смакам, вподобанням та дієтичним потребам обраного цільового сегмента. Чи потрібно його адаптувати?	18	
Кваліфікація та досвід персоналу	Рівень професіоналізму, досвіду та відповідної підготовки кухарів, офіціантів, адміністраторів та іншого персоналу для ефективного обслуговування клієнтів з конкретного сегмента. Чи володіє персонал необхідними навичками та знаннями?	5	

Можливості технологічного та матеріально-технічного забезпечення	Оцінка стану та відповідності кухонного обладнання, системи вентиляції, опалення, меблів, інтер'єру та загального матеріально-технічного оснащення потребам обраного сегмента та заявленому рівню закладу	10	
Гнучкість та конкурентоспроможність цінової політики	Здатність ресторану «Київ» встановлювати ціни, які є привабливими та доступними для цільового сегмента, водночас забезпечуючи прибутковість. Можливість адаптувати ціни під різні акції чи час доби	15	
Рівень сервісу та якість обслуговування	Загальна якість обслуговування, швидкість, уважність, привітність персоналу, а також здатність задовольнити специфічні вимоги та очікування клієнтів з обраного сегмента	17	
Ефективність та охоплення каналів комунікації з клієнтами	Наявність та ефективність використання каналів маркетингової комунікації (соціальні мережі, сайт, зовнішня реклама, програми лояльності) для досягнення та взаємодії з обраним цільовим сегментом	8	
Фінансові ресурси та інвестиційні можливості	Достатність фінансових ресурсів для можливих інвестицій в адаптацію меню, оновлення обладнання, навчання персоналу або проведення маркетингових кампаній, необхідних для ефективної роботи з обраним сегментом	17	
Бренд-репутація та імідж ресторану	Поточна репутація та імідж ресторану «Київ» серед потенційних клієнтів. Чи відповідає він очікуванням цільового сегмента і чи сприяє залученню нових відвідувачів?	10	
Разом		100	

Варто зазначити, що запропоновані переліки критеріїв привабливості ринкових сегментів та оцінки спроможності ресторану до ефективного функціонування на них не є вичерпними чи універсальними. Їх зміст та значущість можуть варіюватися залежно від цілей маркетингової стратегії, специфіки сезону, конкуренції або етапу життєвого циклу закладу.

Після вибору пріоритетного ринкового сегмента переходять до наступного ключового етапу STP-маркетингу - позиціонування.

Процес позиціонування включає кілька взаємопов'язаних кроків:

1. Визначення мети позиціонування - наприклад, асоціація ресторану з традиційною українською культурою, комфортом, сімейною атмосферою.

2. Розробка можливих концепцій позиціонування - автентична кухня; локація для важливих свят; національний гастрономічний простір для туристів; місце «смаків дитинства» для місцевих мешканців.

3. Вибір оптимальної концепції - на основі відповідності концепції потребам цільового сегмента, ресурсам ресторану та ринковим трендам.

4. Розвиток концепції позиціювання - її впровадження через інтер'єр, меню, персонал, атмосферу, рекламні повідомлення, онлайн-канали.

5. Оцінка ефективності позиціювання - аналіз впізнаваності бренду, рівня задоволеності клієнтів, приросту повторних візитів, відгуків у соціальних мережах.

Позиціювання є ключовим інструментом диференціації ресторанної пропозиції, який набуває особливої цінності в умовах використання маркетингу взаємовідносин. Його доцільність полягає в тому, що через правильне позиціювання ресторан «Київ» може сформувати чіткі відмінності, які є значущими саме для певних сегментів споживачів.

Найбільш релевантними для ресторану «Київ» є підходи до позиціювання, узагальнені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Напрями позиціювання для ТОВ «Ресторан Київ»

Назва підходу	Короткий зміст
Позиціювання за атрибутом	Орієнтація на ключову характеристику - наприклад, автентична українська кухня.
Позиціювання за перевагою	Ресторан позиціонується як лідер у певній категорії - наприклад, найкращий борщ у місті.
Позиціювання за використанням	Зал для романтичних вечерь, святкувань, ділових зустрічей - для конкретного призначення.
Позиціювання за споживачами	Орієнтація на конкретну групу - наприклад, туристи, родини з дітьми, місцеві патріоти.
Позиціювання за конкурентами	Акцент на перевагах у порівнянні з іншими ресторанами (наприклад, інтер'єр, ціни, сервіс).
Позиціювання за співвідношенням «ціна-якість»	Демонстрація, що клієнт отримує найкращу якість обслуговування за доступну ціну.
Позиціювання за атрибутом	Орієнтація на ключову характеристику - наприклад, автентична українська кухня.

У межах реалізації концепції маркетингу взаємовідносин результатом проведеного STP-аналізу для ресторану «Київ» є чітка орієнтація на конкретні

цільові сегменти споживачів, з акцентом на глибоке розуміння їхніх потреб і створення персоналізованих рішень. Такий підхід дозволяє закладу перейти від масового обслуговування до формування індивідуального досвіду для кожного гостя, що відповідає сучасним тенденціям в ресторанній індустрії.

2.2. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Ресторан Київ»

Для забезпечення ефективного функціонування обраної стратегії важливу роль відіграє аудит маркетингу, який є інструментом комплексного оцінювання ринкових позицій ресторану, ефективності його комунікаційної політики, конкурентоспроможності пропозиції та якості взаємодії з клієнтами.

Маркетинговий аудит у ресторані «Київ» виконує діагностичну функцію і передбачає поетапний аналіз усіх складових маркетингової системи з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також зон для удосконалення.

Механізм маркетингового аудиту ресторану включає низку взаємопов'язаних кроків, які можуть бути представлені у вигляді логічної послідовності (рис. 2.4):

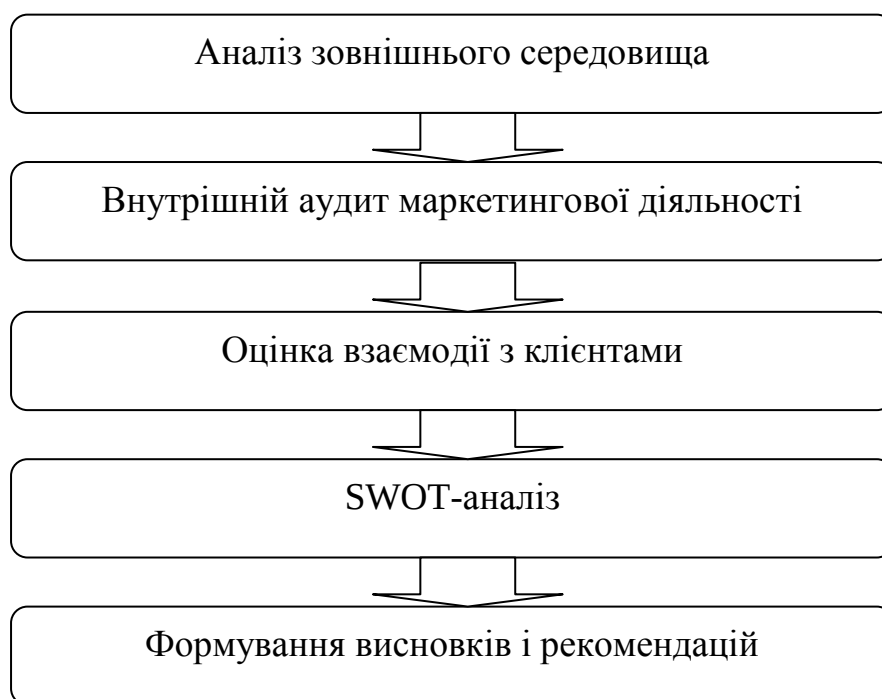


Рис. 2.4. Механізм маркетингового аудиту ТОВ «Ресторан Київ»

1. Аналіз зовнішнього середовища - оцінювання загальних ринкових тенденцій, впливу конкурентів, економічної ситуації, змін у поведінці споживачів.

2. Внутрішній аудит маркетингової діяльності - оцінка ефективності використання елементів комплексу маркетингу (продукт, ціна, місце, просування).

3. Оцінка взаємодії з клієнтами - аналіз каналів комунікації, рівня задоволеності клієнтів, результативності CRM-системи.

4. SWOT-аналіз - систематизація сильних і слабких сторін ресторану, а також зовнішніх можливостей і загроз.

5. Формування висновків і рекомендацій - розробка пропозицій щодо удосконалення маркетингової політики відповідно до цільових сегментів

Результатом стратегічного аналізу діяльності підприємства є визначення рівня його конкурентоспроможності, що є ключовим критерієм ефективності реалізованої маркетингової стратегії. У свою чергу, конкурентоспроможність ресторану формується на основі наявних конкурентних переваг - тобто тих характеристик, які дають змогу підприємству успішно конкурувати на цільовому ринку, привертати увагу споживачів і забезпечувати довгострокову прибутковість.

У випадку ресторану «Київ» конкурентна перевага - це не просто сильна сторона діяльності, а чітко ідентифікований фактор, який має високу значущість для цільової аудиторії і здатен забезпечити реальні переваги у сприйнятті з боку клієнтів. Вона набуває особливої ваги тоді, коли є основою позиціонування бренду і активно комунікується через канали маркетингових взаємодій.

У межах функціонування ресторану «Київ» можна виокремити три основні сфери формування конкурентних переваг:

1. Організаційні переваги - злагоджена робота персоналу, висока якість сервісу, оптимізовані бізнес-процеси (наприклад, швидке обслуговування та система бронювання).

2. Функціональні переваги - унікальне меню, автентичність страв, привабливий інтер'єр.

3. Переваги, засновані на взаємовідносинах із партнерами - співпраця з локальними виробниками продуктів, участь у культурних ініціативах, партнерства з готелями або туристичними компаніями.

У рамках маркетингу взаємовідносин акцент робиться на найбільш значущій конкурентній перевазі, яка має вирішальне значення для цільового клієнта та сприяє формуванню лояльності. Для ресторану «Київ» такою перевагою може бути, наприклад, відчуття національної ідентичності, що транслюється через атмосферу, кухню, обслуговування та позиціонування.

Це дозволяє використовувати перевагу як основне комунікаційне повідомлення у взаємодії з клієнтами, формуючи не просто споживчу поведінку, а емоційний зв'язок із брендом.

Згідно з аналізом практичної діяльності ресторану, керівництво орієнтується переважно на стратегії диференціації та інновацій, які відповідають потребам сучасного ринку ресторанних послуг. Узагальнені характеристики цих стратегій представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Маркетингові стратегії ресторану «Київ»

Назва стратегії	Короткий зміст
Стратегія диференціації	Ресторан створює унікальну ціннісну пропозицію (традиційна кухня, культурна атмосфера), яка відрізняється від конкурентів.
Стратегія інновацій	Постійне оновлення меню, створення сезонних тематичних вечорів, використання сучасних технологій обслуговування (QR-меню, мобільні додатки, програми лояльності).

Одним із ключових стратегічних напрямків формування ефективних взаємовідносин із клієнтами ресторану «Київ» є стратегія диференціації продукту. Її сутність полягає у створенні такої гастрономічної пропозиції, яка б відрізнялася від конкурентних закладів, водночас задовольняючи чітко ідентифіковані потреби споживачів, притаманні певним ринковим сегментам.

Диференціація у сфері ресторанного бізнесу ґрунтується на модифікації традиційних позицій меню, створенні фірмових страв, впровадженні тематичних гастроподій або наданні нестандартних сервісних рішень (наприклад, ексклюзивне меню до державних свят або подача страв за історичними рецептами). Такий підхід до пропозиції є особливо ефективним у ситуаціях, коли типові послуги не відповідають очікуванням цільової аудиторії або сприймаються як надто звичні, неемоційні.

У ресторані «Київ» диференціація реалізується через:

- унікальну презентацію страв, які відтворюють автентичну українську кухню;
- високий рівень персоналізованого обслуговування, включно з вітаннями постійних клієнтів по імені;
- активне використання локальних продуктів у приготуванні страв.

Такі елементи створюють стійке емоційне позиціонування бренду, що є основою для формування довгострокових відносин із клієнтами.

Іншим важливим напрямом у маркетинговій діяльності ресторану «Київ» є впровадження інновацій, що передбачає фокус не лише на оновленні меню чи інтер'єру, а й на використанні принципово нових підходів до організації обслуговування, комунікації та стимулювання продажу.

Інноваційний підхід у маркетингу взаємовідносин полягає у пошуку таких рішень, які створюють нову споживчу цінність, а не лише вдосконалюють наявну. У цьому контексті інновації можуть бути:

- технологічними (використання систем самообслуговування, інтерактивні меню, мобільні застосунки з AR-презентацією страв);
- сервісними (нові формати обслуговування, інтеграція замовлення та лояльності в одну CRM-платформу);
- організаційними (співпраця з шеф-кухарями на правах гостьових гастрошоу, тематичні майстер-класи для клієнтів).

У межах реалізації інноваційної стратегії важливим є налагодження тісної співпраці між маркетингом, кухнею, обслуговуванням, IT-відділом та іншими

підрозділами ресторану на ранніх етапах розробки нових рішень. Це дозволяє створювати конкурентоспроможну пропозицію, максимально наближену до очікувань гостей ще до моменту її виведення на ринок.

Однак варто зазначити, що інноваційна стратегія містить ризики, пов'язані з: непередбачуваністю реакції ринку; відсутністю досвіду реалізації нововведень; можливою технічною або організаційною неготовністю персоналу; високими початковими витратами без гарантії окупності в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.6.

Зміст маркетингових стратегій підприємства

Критерій порівняння	Стратегія диференціації	Інноваційна стратегія
Мета	Вирізнити ресторан серед конкурентів через унікальні характеристики	Запропонувати принципово новий підхід до обслуговування, меню або сервісу
Основний фокус	Особливості продукту, атмосфери, сервісу, бренду	Створення нового досвіду для клієнтів через технології, формат, взаємодію
Тип цінності для клієнта	Підвищення емоційного залучення, лояльності, культурного зв'язку	Сюрприз, ефект новизни, зручність, інтерактивність
Приклади у ресторані «Київ»	Фірмові страви за старовинними рецептами, український інтер'єр, локальні продукти	Інтерактивне меню через смартфон, AR-візуалізація страв, шеф-гест-вечори
Цільова аудиторія	Постійні клієнти, шанувальники традицій, гостротуристи	Молодь, туристи, відкриті до нових вражень користувачі цифрових технологій
Ризики	Можливість копіювання конкурентами	Високі інвестиції, низька готовність ринку, потреба в технічній підтримці
Сила у маркетингу взаємовідносин	Стабільна лояльність, передбачувана поведінка клієнтів	Потужна емоційна залученість, «ефект вау», вірусне поширення нових рішень
Рекомендована стратегія впровадження	Послідовне позиціонування на основі культурних цінностей, збереження бренду	Пілотне тестування інновацій, поступове впровадження за підтримки зворотного зв'язку

Незважаючи на ці виклики, поєднання стратегій диференціації та інновацій у межах маркетингу взаємовідносин дає змогу ресторану «Київ» не лише зберегти лояльну аудиторію, а й формувати нову клієнтську базу на основі позитивного досвіду, унікальності пропозиції та сталих емоційних зв'язків із брендом.

2.3. Формування системи лояльності споживачів продукції ТОВ «Ресторан Київ» в системі управління маркетингом

У процесі впровадження програми лояльності перед рестораном постає важливе стратегічне питання щодо організації її адміністрування: чи доцільно реалізовувати всі етапи програми власними силами, чи варто залучати до цього процесу зовнішнє спеціалізоване агентство. Обидва варіанти мають свої переваги й обмеження, а вибір оптимального підходу залежить від масштабу діяльності ресторану, наявних ресурсів, технічної інфраструктури та цільової аудиторії.

У випадку ресторану «Київ», вибір варіанта здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей закладу, зокрема: наявної CRM-системи, структури маркетингового відділу, ресурсного забезпечення та стратегічної мети програми лояльності (наприклад, утримання постійних клієнтів, збільшення середнього чека або активізація поза піковими годинами).

Одним із найефективніших рішень у цьому контексті є інтеграція сервісного центру програми лояльності безпосередньо в структуру маркетингового управління ресторану.

Структурно це рішення може бути представлене у вигляді схеми інтеграції сервісного центру в систему управління маркетингом ресторану «Київ» (рис. 2.5).

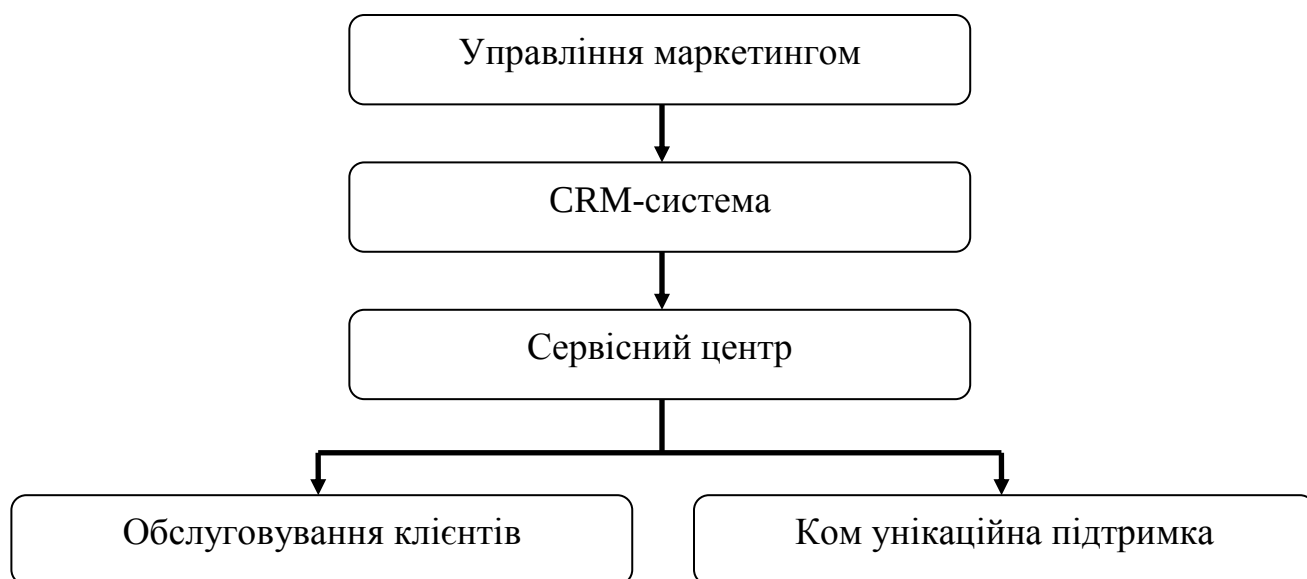


Рис. 2.5. Інтеграція сервісного центру у структуру управління маркетингом ТОВ «Ресторан Київ»

Постановка мети програми лояльності є фундаментальним етапом її проектування та реалізації. Вона формується на основі комплексного аналізу ринку, оцінки поведінки споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Грамотно сформульована ціль дозволяє чітко спрогнозувати ефективність майбутньої взаємодії з клієнтами та її вплив на фінансові показники ресторану.

Основною метою програми лояльності ресторану «Київ» є побудова глибоких довірливих відносин із клієнтами та формування стійкої прив'язаності до бренду. Програма має забезпечити не просто стимулювання повторних відвідувань, а створити відчуття персонального підходу до кожного гостя, демонструючи, що потреби споживача постійно враховуються і задовольняються саме цим закладом.

Цілі програми лояльності ресторану систематизовано у вигляді логічної структури:

1. Утримання споживача:

- надання якісного обслуговування;
- створення ексклюзивного партнерства;
- створення позитивних споживачів;
- залучення та утримання кращих професіоналів.

2. Стимулювання повторної покупки

- розиток стратегічного портфелю CRM;
- збільшення комунікаційних обмінів;
- створення культури, що орієнтована на споживачів;
- узгодження особистих цілей споживачів та цілей підприємства.

Створення ефективної програми лояльності передбачає довгострокові капіталовкладення. Основними напрямками фінансування є:

- розробка концепції програми (маркетингове обґрунтування, IT-рішення);
- залучення цільової кількості учасників (через акції, рекомендації, вітальні бонуси);

- створення або інтеграція сервісного центру в структуру управління;
- формування бази даних клієнтів і управління нею через CRM;
- налагодження каналів зв'язку (email, SMS, мобільний застосунок, соціальні мережі);
- моніторинг ефективності та аналітика поведінки гостей.

Ці вкладення є інвестицією у майбутню прибутковість закладу, оскільки лояльні клієнти, як показують світові дослідження, приносять до 80% повторних продажів і рекомендацій, а також слугують неформальними амбасадорами бренду.

Ефективне функціонування програми лояльності ресторану безпосередньо залежить від якісного управління базами даних про споживачів. Систематизована, актуальна та аналітично оброблена інформація дає змогу не лише персоналізувати комунікацію з гостями, а й підвищити загальну результативність маркетингової діяльності ресторану. Оптимальний процес управління клієнтськими базами даних у ресторані «Київ» включає такі етапи:

1. Систематичний збір та оновлення даних про відвідувачів: уподобання, історія замовлень, частота візитів, канали комунікації.
2. Глибокий аналіз інформації відповідно до цілей маркетингу (утримання клієнтів, повторні візити, крос-продаж), із використанням CRM-систем та BI-платформ, що дозволяють формувати звіти для різних підрозділів (офіціанти, адміністрація, маркетинг).
3. Використання результатів аналізу для створення персоналізованих пропозицій і таргетованої комунікації (email-розсилки, push-повідомлення, SMS-акції).
4. Зворотний зв'язок клієнтів фіксується в базі - відгуки, оцінки, реакція на акції - і слугує основою для подальшого вдосконалення сервісу.

Центральним елементом будь-якої програми лояльності є система привілеїв, які мають високу сприйману цінність для клієнта. Саме вони стимулюють повторні візити, формують емоційний зв'язок із брендом і сприяють перетворенню разового гостя на постійного клієнта.

У ресторані «Київ» застосовується ціннісноорієнтований підхід до розробки привілеїв, що передбачає три етапи:

1. Творчий етап - розробка переліку можливих вигод на основі аналізу потреб різних сегментів гостей (туристи, родини, постійні клієнти).

2. Попереднє тестування - опитування фокус-груп для виявлення найбільш привабливих варіантів привілеїв.

3. Масове опитування клієнтів - визначення пріоритетів та очікувань широкої аудиторії, що дозволяє створити максимально релевантну систему винагород.

Привілеї можуть включати:

- нематеріальні вигоди - персоналізоване привітання, приємні сюрпризи, запрошення на закриті вечори;
- матеріальні бонуси - компліменти від кухні, кешбек, накопичувальні бали;
- партнерські пропозиції - знижки або подарунки у локальних бізнесах (музеї, театри, готелі).

Програма лояльності ресторану «Київ» не базується виключно на політиці знижок, адже лояльність неможливо купити - її потрібно заслжити. Саме тому акцент робиться на емоційну складову: рівень обслуговування, особливе ставлення, увага до деталей - усе це формує стійке відчуття важливості та індивідуального підходу з боку ресторану до кожного клієнта. Сучасні програми лояльності, побудовані на індивідуальній цінності для клієнта та підтримані технологіями глибокої аналітики в режимі реального часу, мають значно вищий потенціал ефективності, аніж традиційні моделі з масовою комунікацією. У сфері ресторанного бізнесу застосування онлайн-технологій (через мобільні додатки, сайти, QR-меню, соціальні мережі) дає змогу отримувати детальні дані про споживача, адаптувати пропозицію та вести персоналізований діалог у реальному часі. Таким чином, ресторани змушені переходити від реактивного до проактивного управління взаєминами з клієнтами, де ключовим інструментом стає програма лояльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РЕСТОРАН КИЇВ»

3.1. Методика формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку громадського харчування ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступає ефективне управління маркетинговою діяльністю. Для ресторану «Київ», який функціонує в умовах жорсткої конкуренції та зміни поведінки споживачів, надзвичайно актуальним є перехід від транзакційного до стратегічного підходу в управлінні маркетингом, який ґрунтується на побудові довгострокових взаємин з клієнтами та партнерами.

З огляду на вищевказане, доцільним є впровадження моделі маркетингу взаємовідносин як базової складової системи управління маркетинговою діяльністю ресторану.

Управління маркетингом в ресторанному господарстві є багатофункціональною системою, що передбачає координацію взаємодії між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім ринковим середовищем. У такій системі безперервний обмін інформацією, цінностями та враженнями між закладом і його клієнтами набуває стратегічного значення.

Ресторан «Київ» має розглядати маркетинг не лише як інструмент просування, а як механізм побудови системних взаємин, в яких задоволення потреб клієнта розглядається не як одноразова дія, а як постійний процес підтримки взаємної цінності.

Наступним рівнем розвитку маркетингової діяльності ресторану є розширення концепції взаємовідносин на партнерське середовище. У цьому контексті доцільно впровадити елементи системи управління партнерськими

відносинами (PRM), яка дозволяє скоординувати спільні зусилля з іншими суб'єктами ринку.

Основна ідея полягає у створенні синергійної моделі, де кожен учасник має власний інтерес, проте діє на користь загальної взаємодії з кінцевим споживачем.

Прийнявши до уваги дану тенденцію, ми пропонуємо сучасну концепцію маркетингу взаємовідносин ТОВ «Ресторан Київ» розглядати в двох напрямках – взаємовідносини з споживачами та взаємовідносини з партнерами.

Авторський погляд на сучасну систему управління маркетингом ТОВ «Ресторан Київ» з врахуванням орієнтації на партнерів та споживачів передбачає необхідність реалізації окремих заходів на стратегічному та тактичному рівні (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегічна модель управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Ресторан Київ»

Ефективне управління маркетинговою діяльністю передбачає наявність чітко сформованої місії підприємства, яка відображає його головне призначення на ринку та формує підґрунтя для розробки корпоративної стратегії. У випадку ресторану «Київ» місія закладу може бути сформульована як: «збереження та популяризація української кулінарної спадщини шляхом надання високоякісного гастрономічного сервісу в атмосфері національної ідентичності».

У межах реалізації цієї місії на стратегічному рівні управління необхідно прийняти рішення щодо вибору маркетингової стратегії взаємовідносин як з клієнтами, так і з зовнішніми партнерами. Це дозволить створити системну модель взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами та забезпечити сталий розвиток підприємства.

На основі концепції маркетингу взаємовідносин доцільно виділити два основних вектори управління партнерськими зв'язками:

1. Стратегія взаємовідносин із партнерами - включає побудову зв'язків з такими групами, як:

- суміжні підприємства (постачальники локальних продуктів, логістичні компанії);
- органи влади (місцеві адміністрації, які можуть виступати партнерами в реалізації туристичних чи гастрономічних ініціатив);
- представники наукового середовища (університети, коледжі, що готують фахівців для галузі HoReCa);
- інші партнери (культурні організації, конкуренти, з якими можливе створення кластерної співпраці).

2. Стратегія взаємовідносин із споживачами - має на меті реалізацію трьох взаємозалежних напрямів:

- залучення нових клієнтів (через позиціонування, рекламу, подієвий маркетинг);
- сервісне обслуговування (високий рівень персоналізації та стандарти обслуговування);

– утримання лояльних гостей (програми лояльності, зворотний зв'язок, клієнтоорієнтовані акції).

На тактичному рівні управління партнерськими відносинами доцільно розглядати взаємодію в межах концептуального «чотирикутника» (рис. 3.2):

– суміжники: постачальники сировини (наприклад, локальні фермери), компанії з доставки, технічні підрядники;

– влада: структура місцевого самоврядування, яка може підтримувати розвиток гастрономічного туризму та креативних індустрій;

– наука: навчальні заклади та дослідницькі установи, з якими можлива кооперація у підготовці кадрів, розробці нових концепцій меню, інновацій у сфері сервісу;

– інші партнери: туроператори, готелі, культурні установи, а також конкуренти у випадку спільних промоційних проєктів.

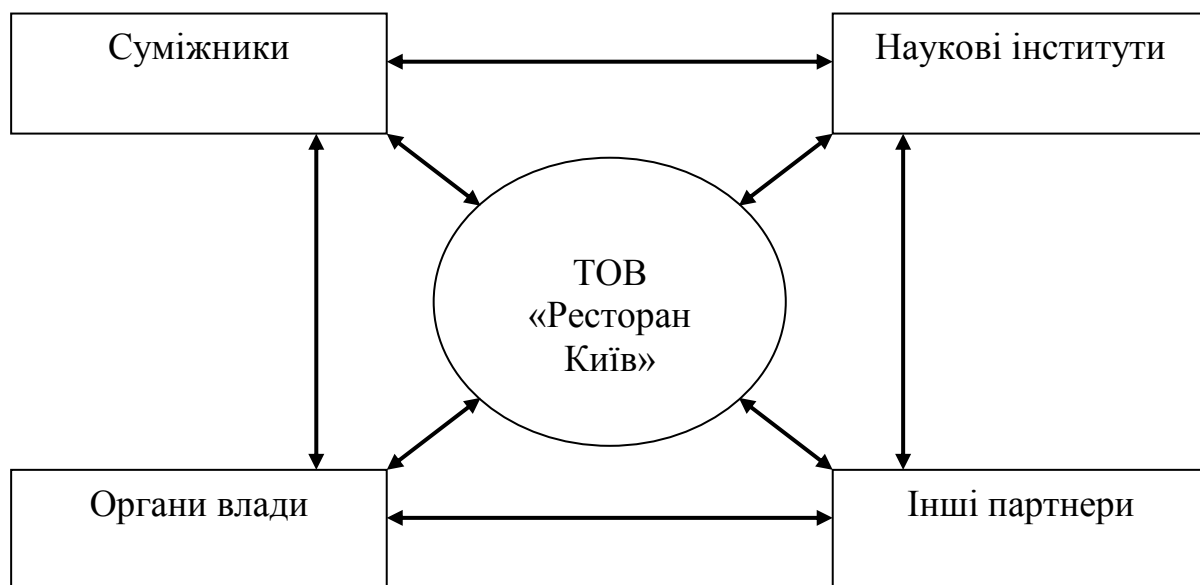


Рис. 3.2. Модель взаємовідносин ТОВ «Ресторан Київ» з партнерами в рамках маркетингу взаємовідносин

Усі ці суб'єкти можуть бути як учасниками комерційної взаємодії (де кожна сторона має прямий економічний інтерес), так і некомерційної співпраці (наприклад, участь у соціальних ініціативах, освітніх або благодійних проєктах).

Реалізація механізму взаємодії із зазначеними секторами повинна забезпечити довгострокову синергію інтересів, координацію дій і підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Основним результатом впровадження механізмів маркетингу взаємовідносин у кожен з вищезазначених ланцюгів є створення стійких, продуктивних зв'язків, що сприяють досягненню як власних цілей ресторану, так і цілей партнерських сторін.

Співпраця у форматі «чотирикутника» дозволяє:

- забезпечити сталість маркетингових ініціатив;
- зменшити витрати за рахунок кооперації;
- підвищити доступ до нових ринків та цільових аудиторій;
- посилити соціальну, культурну та гастрономічну цінність бренду.

Одним із найважливіших секторів чотирикутника є взаємодія ресторану з суміжниками - контрагентами, які прямо або опосередковано беруть участь у формуванні кінцевої послуги для споживача.

До суміжників належать:

- постачальники сировини та продуктів (зокрема локальні фермери, м'ясо- та молокозаводи);
- технічні та ІТ-підрядники (системи обліку, онлайн-бронювання, мобільні додатки);
- дизайнери, фотографи, флористи (що беруть участь у створенні іміджу закладу).

Запропонований механізм співпраці з суміжними партнерами ресторану «Київ» має ґрунтуватися на наступних засадах:

1. Узгодження стратегічних і тактичних планів: передбачає попереднє обговорення та погодження основних напрямів взаємодії (наприклад, сезонне оновлення меню з урахуванням можливостей постачальника, спільне просування локального продукту).

2. Виявлення додаткового потенціалу попиту: суміжні учасники можуть виступати активними агентами впливу на клієнтів, рекомендуючи ресторан «Київ» як надійного партнера або майданчик для подій.

3. Взаємна маркетингова підтримка: поширення рекламних матеріалів одне одного, спільна участь у виставках, фестивалях, гастрономічних форумах.

4. Спільне планування акцій та подій: організація гастро-іventів, презентацій нових страв із залученням фахівців партнерських компаній (шеф-кухарів, сомельє, ремісників тощо)



Рис. 3.3. Механізм взаємовідносин (бізнес-модель) ТОВ «Ресторан Київ» та підприємств-суміжників

Результатом ефективних взаємовідносин органів влади та ТОВ «Ресторан Київ» є створення сприятливих умов для розвитку бізнесу з боку місцевої влади. (рис. 3.4).



Рис. 3.5. Механізм взаємовідносин (бізнес-модель) ТОВ «Ресторан Київ» та органів влади

Окремим напрямом удосконалення маркетингової системи ресторану «Київ» є налагодження стратегічної взаємодії з органами місцевої влади. Впровадження концепції маркетингу взаємовідносин у цій площині має сприяти створенню сприятливого інституційного середовища для розвитку ресторанного бізнесу, що водночас відповідає завданням соціально-економічного розвитку регіону.

У результаті системної співпраці з муніципальними та регіональними структурами влади ресторан «Київ» може отримати реальні вигоди, зокрема:

- спрощений доступ до адміністративних ресурсів;
- залучення до міських культурних і туристичних програм;
- підтримку в реалізації інвестиційних проєктів;
- зниження інформаційної асиметрії у процесі прийняття стратегічних рішень;

– покращення власного іміджу через участь у проєктах публічного партнерства.

Зміст механізму взаємодії ресторану «Київ» з представниками місцевого врядування доцільно структурувати за п'ятьма ключовими напрямками, що водночас відображають взаємні вигоди обох сторін:

1. Спільне проведення маркетингових досліджень

2. Розробка спільних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю. У співпраці з муніципальними структурами, доцільно формувати концепції розвитку ресторанної галузі, адаптовані до локального контексту. Рекомендації можуть стосуватись сезонного регулювання туристичних потоків, популяризації гастрономічної спадщини, формування маршрутів кулінарного туризму тощо.

3. Сприяння інноваційній та інвестиційній діяльності. Органи місцевої влади можуть виступати медіаторами між інвесторами та рестораном, надаючи підтримку у просуванні інвестиційних ідей, пошуку грантів, донорських програм. У свою чергу, ресторан може виступати пілотним об'єктом інноваційної гастрономії або сталого ресторанного розвитку (зменшення харчових втрат, zero-waste, локальність тощо).

4. Консультаційна підтримка в межах маркетингових програм розвитку. Доцільно залучатись до семінарів, круглих столів, бізнес-форумів, що організовуються владою, з метою обміну досвідом та отримання актуальних знань про законодавчі зміни, ринкові тенденції тощо.

5. Спільне формування позитивного іміджу міста (територіального бренду). Активна участь ресторану у програмах міського промоушену (наприклад, «Смак міста», «Тиждень локальної кухні») дозволяє посилити впізнаваність бренду закладу, одночасно формуючи позитивний образ регіону як гастрономічного центру.

Ще одним важливим ланцюгом взаємовідносин в запропонованій вище моделі є „ТОВ «Ресторан Київ» – наукові інститути” (рис. 3.5).

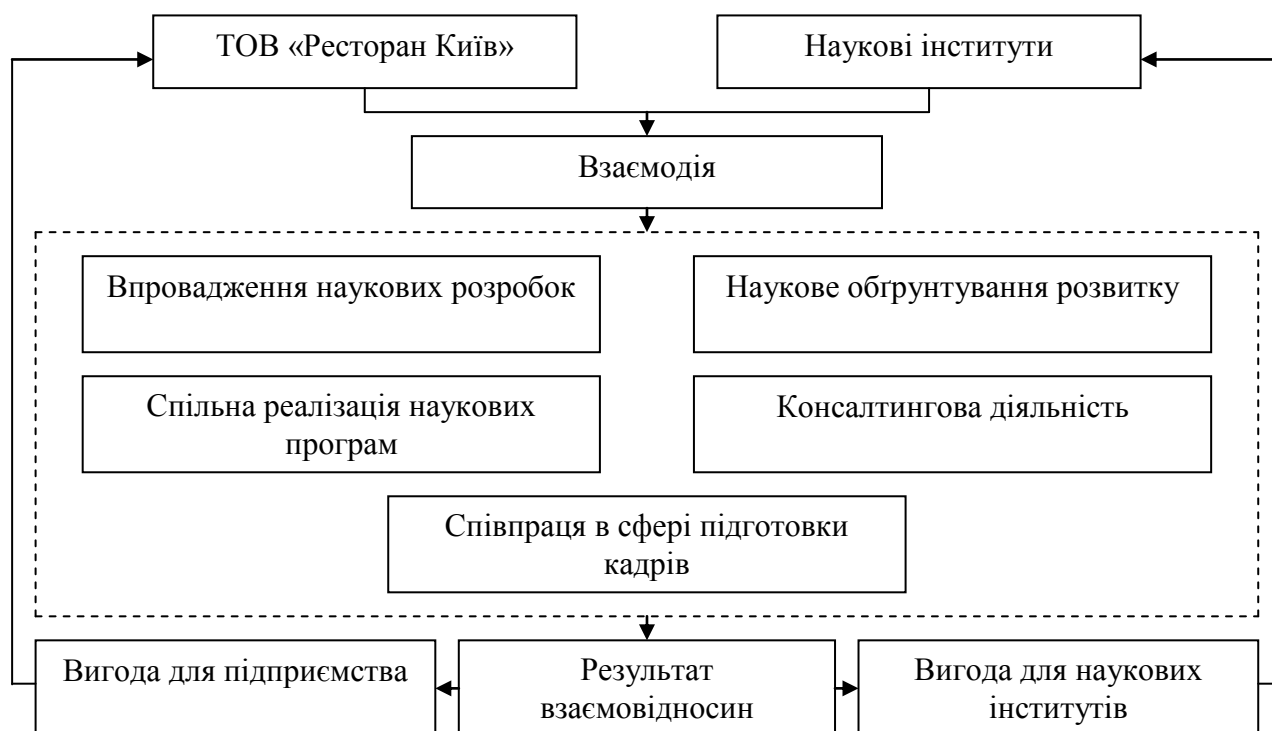


Рис. 3.5. Механізм взаємовідносин (бізнес-модель) ТОВ «Ресторан Київ» та науки

Одним із ключових елементів розбудови системи партнерських взаємовідносин, передбаченої моделлю чотирикутника, є налагодження системної співпраці ресторану «Київ» із закладами науки та освіти. Така взаємодія дає змогу не лише інтегрувати сучасні наукові досягнення у практичну діяльність ресторану, а й сприяє розвитку регіональної наукової бази завдяки впровадженню результатів досліджень у реальні бізнес-процеси.

Співпраця ресторану «Київ» з науковими та освітніми установами може реалізовуватись у кількох ключових напрямках, кожен з яких спрямований на взаємовигідне підвищення ефективності діяльності обох сторін:

1. Впровадження наукових розробок у практичну діяльність. Ресторан може використовувати інноваційні технології обслуговування, кейтерингові рішення, digital-інструменти, розроблені в рамках наукових проєктів. Це сприятиме створенню конкурентної переваги, а наукові установи, у свою чергу, отримають приклади практичного застосування власних розробок, що підвищує їхню академічну та суспільну цінність.

2. Наукове обґрунтування стратегій розвитку. Заклади вищої освіти та наукові інститути можуть розробляти економіко-географічні, соціологічні або поведінкові моделі, що визначають доцільність розміщення нових підрозділів, адаптацію меню під цільові аудиторії, прогнозування попиту залежно від сезонності чи подієвості.

3. Спільна реалізація дослідницьких проєктів і наукових програм. За умови зацікавленості обох сторін, підприємство може виступати як база для апробації нових наукових ідей, опитувань, пілотних проєктів у сфері гастромаркетингу, клієнтського досвіду або дизайну простору.

4. Консалтинг у сфері маркетингової діяльності. Взаємодія з науковцями може відбуватись як на офіційному рівні (залучення експертів, підписання меморандумів), так і у неформальному форматі співпраці, що дозволяє швидко отримувати фахові поради з боку професіоналів із науковим досвідом.

5. Підготовка фахових кадрів для ресторану. Однією з найперспективніших форм співпраці є організація цільової підготовки студентів за замовленням підприємства. Така взаємодія передбачає: проведення практики і стажування на базі ресторану; участь у дуальній освіті; підписання угод про цільову підготовку фахівців (адміністраторів, кухарів, маркетологів, SMM-менеджерів); працевлаштування випускників, що формує позитивний імідж навчального закладу та забезпечує ресторан висококваліфікованими кадрами.

Розглядаючи інших учасників ринкової діяльності як дійсних чи потенційних партнерів ТОВ «Ресторан Київ» серед найважливіших виділимо посередників, контактні аудиторії та конкурентів. Механізм співпраці з ними, яким представлений на рис. 3.6, передбачає такі напрямки взаємодії.

Важливо підкреслити, що ефективність запропонованої моделі чотирикутника взаємовідносин - «суміжники – влада – наука – інші партнери» - досягається не лише через окрему роботу в кожному секторі, але й завдяки одночасній інтеграції зусиль усіх учасників.



Рис. 3.6. Механізм взаємовідносин (бізнес-модель) ТОВ «Ресторан Київ» та інших підприємств

Ситуації, коли питання розвитку ресторанної сфери є спільно актуальним для місцевої влади, наукових установ та самого підприємства, створюють підґрунтя для реалізації багатосторонніх комунікаційних процесів, у яких відбувається активний обмін інформацією, ресурсами та ініціативами.

Такі форми співпраці є особливо цінними при вирішенні питань:

- розвитку гастрономічного туризму;
- впровадження сталих екологічних практик у закладах харчування;
- проведення культурно-просвітницьких подій на базі ресторану.

У такому форматі управління маркетингом ресторану «Київ» набуває ознак відкритої адаптивної системи, яка постійно розвивається, змінюється та реагує на зовнішні впливи завдяки підтримці мережі партнерських зв'язків.

Усі рішення, що стосуються реалізації концепції маркетингу взаємовідносин, повинні бути системними, адаптивними та взаємоузгодженими. Це дозволить ресторану не лише забезпечити ефективне функціонування в

короткостроковому періоді, а й закласти стратегічні основи сталого розвитку та конкурентної переваги в умовах динамічного ринку громадського харчування.

3.2. Моделювання процесу управління елементами комплексу маркетингу ТОВ «Ресторан Київ»

Основне призначення маркетингової стратегії взаємовідносин із споживачами полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Діяльність по управлінню тактикою взаємовідносин із споживачами повинна передбачати розробку комплексу маркетингу підприємства.

В сучасних умовах відбувається трансформація комплексу маркетингу з акцентом на створення і підтримку ефективних взаємовідносин із споживачами. Як відомо, така трансформована модель щодо класичної концепції „5 Р” отримала назву „5 С”.

Розглянемо методичні підходи до управління елементами комплексу маркетингу спрямовані на реалізацію концепції взаємовідносин.

Товар є центральним елементом комплексу маркетингу, оскільки використання інших складових маркетингового міксу ґрунтується на його основних властивостях. Процес управління цим елементом повинен складатися з 5 блоків (рис. 3.7).

Чернівці - місто з глибоким європейським корінням, мультикультурною історією й сильним гастрономічним характером. Тут гармонійно переплітаються австрійські традиції, румунські мотиви та українська душа. Тож асортимент ресторану повинен відображати саме цю унікальну культурну палітру Буковини.

Необхідно створити меню, яке поєднує:

– традиційні страви буковинської кухні: банош з бринзою, крученики, печені ребра, мамалига з грибною юшкою;

– українську класику у сучасному виконанні: борщ із в'яленими помідорами, вареники з качкою та апельсиновим соусом, салат з оселедцем у формі міні-боксу;

– авторські позиції з місцевими продуктами: гриби з Карпат, органічні сири з фермерських господарств Чернівецької області, локальні вина з Новоселицького району.

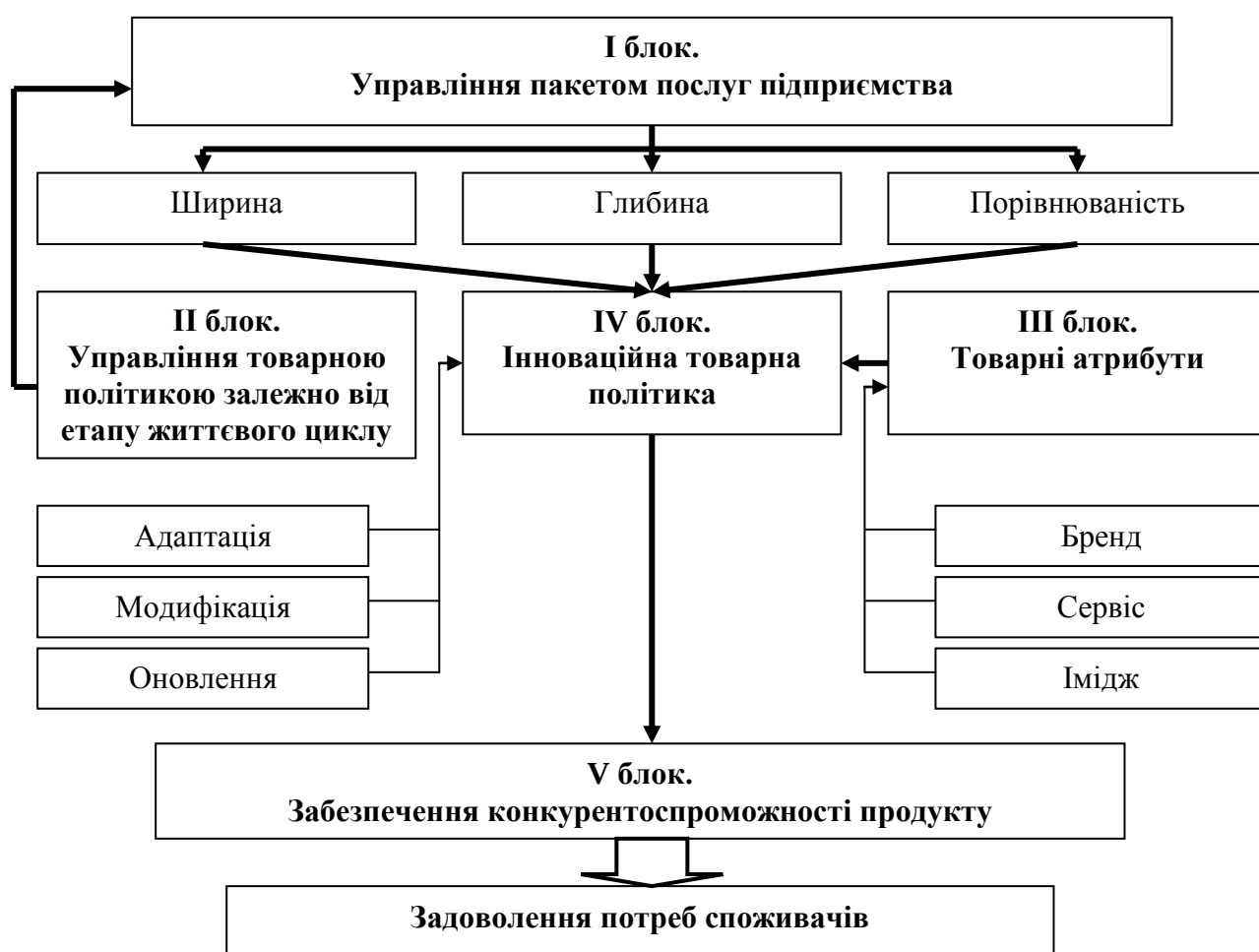


Рис. 3.7. Напрямки управління елементом комплексу маркетингу Товар (Product)

Рекомендується впровадити гастрономічні тури Буковиною, в межах яких один сет може об'єднувати страви українських, румунських, єврейських та австрійських кулінарних традицій. Наприклад, «Від Чернівців до Відня» або «Смакує як у бабусі з Кіцманя».

Великий потенціал мають сезонні меню, які дозволяють використовувати локальні інгредієнти у період максимальної свіжості. Весна - страви з молодієї зелені, літні меню - з ягодами та фруктами, осінь - гриби, гарбузи, сливи, зима - традиційна випічка, копченості та соління.

Окрему увагу варто звернути на десертне меню: наприклад, сучасна інтерпретація румунської «папанаші», штрудель із вишнями, медівник з трав'яним кремом.

Економічна структура Чернівців дещо відрізняється від столичної: місто менше, середній дохід - нижчий, але споживач більш вимогливий до якості та автентичності. Важливо створити цінову гнучкість із урахуванням місцевих реалій.

Сегментація цільової аудиторії включає:

1. Місцеві мешканці середнього достатку - щоденні відвідування, акції в обідній час, знижки на сети;
2. Студенти ЗВО - спеціальні пропозиції в будні, бюджетні ланчі, бонуси за відвідування групою;
3. Туристи (переважно з Європи та інших регіонів України) - тематичні сети, дегустаційні вечери, гнучке ціноутворення у святкові дні;
4. Сім'ї з дітьми - комплекти страв для всієї родини, акції на вихідні, подарунки малюкам.

Варто розробити модель цінових сегментів: базове меню (60–120 грн за позицію), середній сегмент (120–250 грн), преміум-сегмент (від 300 грн за особливі страви, сети чи напої).

В умовах конкуренції з кав'ярнями, пабами та численними ресторанами на Центральній площі та в районі Філармонії, важливо мати чіткі бонусні програми: наприклад, кожне 10-те замовлення безкоштовне, знижка для студентів після 18:00, «меню для друзів» зі знижкою 20% на другу страву. (рис. 3.8).

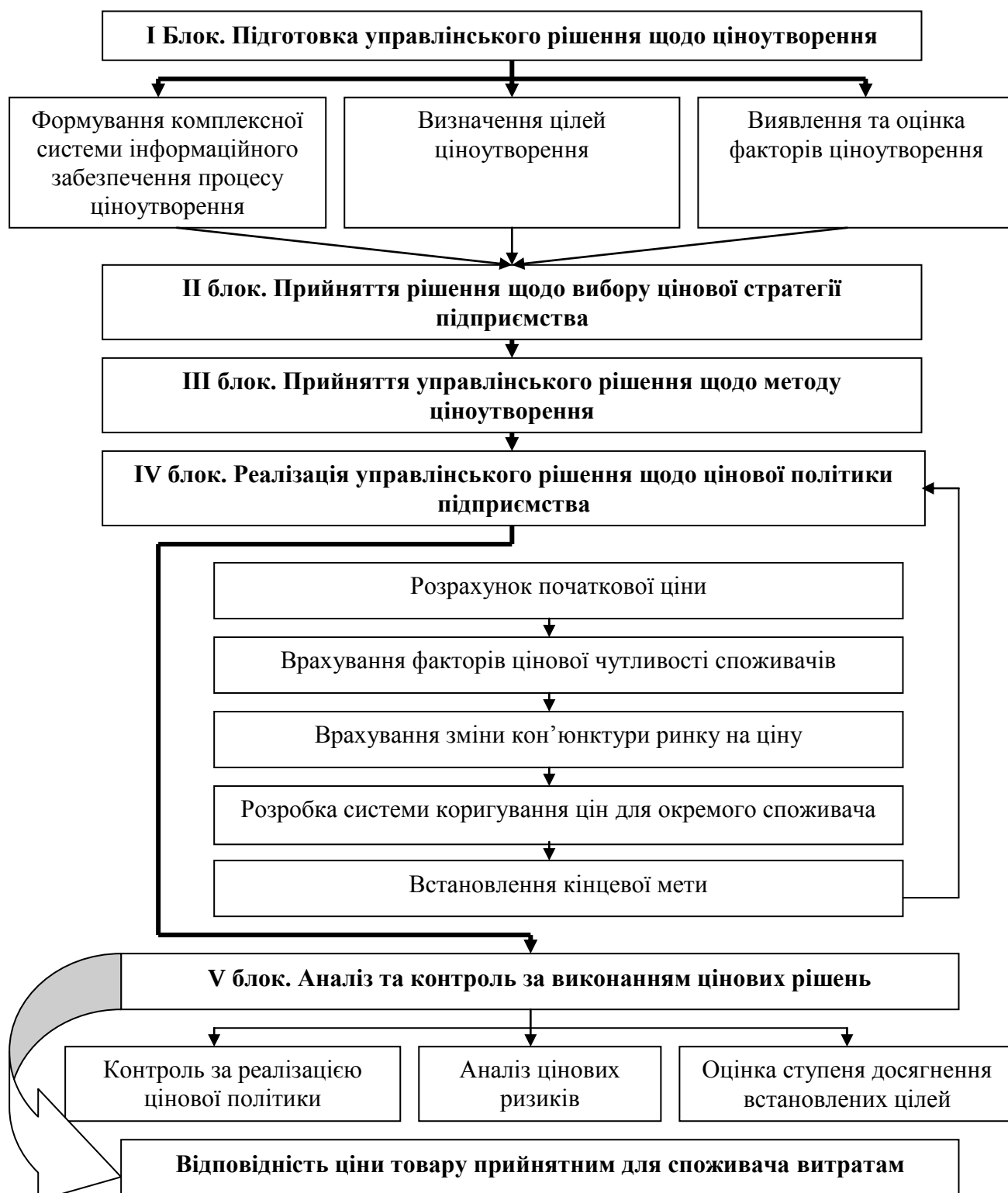


Рис. 3.8. Напрямки управління елементом комплексу маркетингу «Ціна (Price)»

У Чернівцях розташування ресторану - це ключ до його ідентичності. Найпопулярнішими локаціями для гастрономії є вулиця Ольги Кобилянської, площа Філармонії, площа Центральна, а також колоритні дворики з австрійськими

будинками, де можна створити атмосферу «секретного ресторану» або «дому з історією».

Для внутрішнього простору важливо враховувати архітектуру: якщо приміщення історичне - підкреслити автентику, використовуючи антикварні меблі, старі фотографії, фігурну штукатурку. Якщо сучасне - поєднати український етностиль із мінімалістичним дизайном.

Варто створити окремі зони:

- залу для подій (малі весілля, вечори поезії, кінопокази);
- дитячий куточок (або спеціальні набори для розмальовування);
- інстаграм-зону з локальними акцентами: буковинське гончарство, кахлі, ліхтарі.

Доставка у Чернівцях ще не така розвинена, як у мегаполісах, тож варто створити власну службу доставки, орієнтовану на центр і студентські райони. Спеціальні ланч-бокси з брендваною упаковкою можуть підвищити впізнаваність.

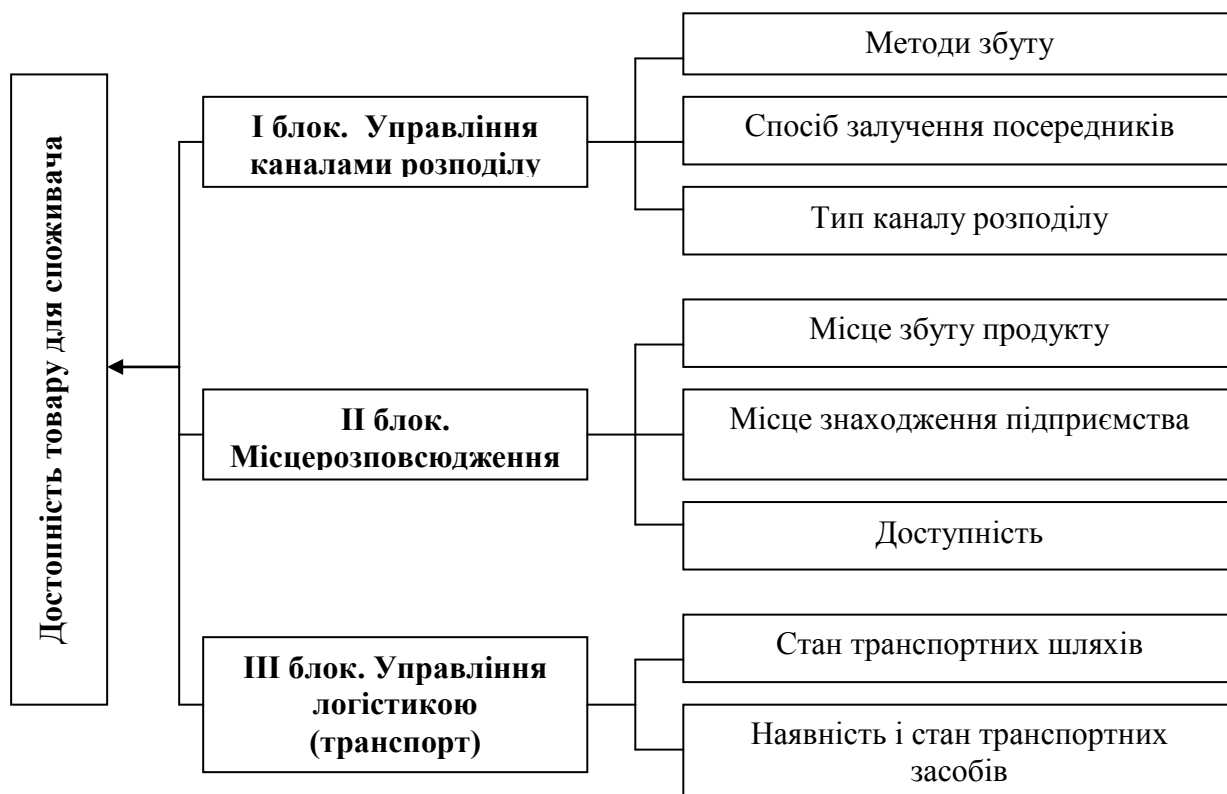


Рис. 3.9. Напрямки управління елементом комплексу маркетингу «Місце (Place)»

У місті, де багато студентів, творчої молоді, науковців, артикуляція культурної складової бренду є надзвичайно важливою. Просування повинно базуватися на кількох ключових напрямках:

- Instagram, TikTok, Facebook - акцент на історії страв, атмосфері закладу, участі персоналу у створенні контенту;
- партнерства з місцевими культурними діячами: театральні вечори, музичні перформанси, виставки;
- колаборації з ЗВО: студентські події, квести, гастроподії.

Ідея «ресторану з душою Чернівців» повинна стати основою SMM-стратегії. Варто проводити тематичні кампанії, наприклад:

- «Буковинський сніданок» - ранкові сети з історією;
- «Вечір із класикою» - страви + читання Кобилянської або Пауля Целана;
- «Їжа як мистецтво» - спільні івенти з художниками.

Реклама в місцевих ЗМІ, телеграм-каналах («Чернівці Інфо», «Ресторанні Чернівці»), співпраця з локальними блогерами та істориками підсилить впізнаваність і довіру. (рис. 3.10).

Розглянемо напрями вдосконалення процесу управління додатковими елементами комплексу маркетингу People, Process, Physical Evidence.

Ресторан у Чернівцях - це не просто кухня, а спілкування, сервіс і «людське тепло». Тут важливо підібрати персонал, який не лише виконує обов'язки, а й є культурним амбасадором Буковини. Необхідно дотримуватись таких принципів:

- навчання персоналу локальній культурі, знанню регіональної історії, традицій та страв;
- розробка скриптів спілкування, які враховують різні категорії гостей - від студентів до іноземців;
- KPI не лише за кількістю замовлень, а й за позитивними відгуками, участю в культурних подіях.

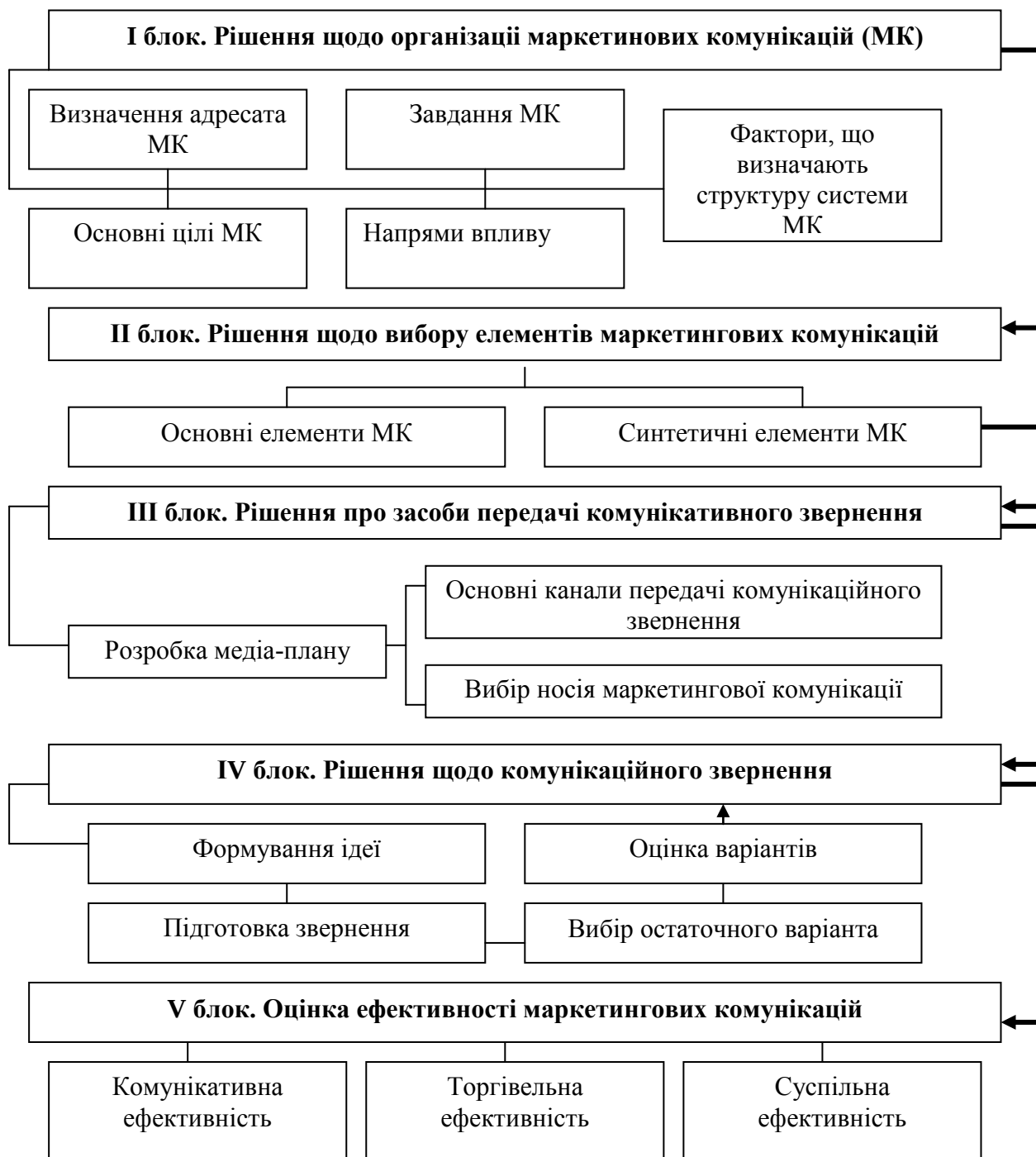


Рис. 3.10. Напрямки управління елементом комплексу маркетингу «Просування (Promotion)»

Також варто залучати персонал до процесу створення страв - наприклад, раз на місяць кожен офіціант може запропонувати авторський коктейль чи страву.

Для Чернівців актуально поєднувати цифрові рішення з «людяним підходом». Наприклад:

– онлайн-бронювання через сайт або Instagram;

- впровадження локальної CRM-системи, яка дозволяє пропонувати індивідуальні пропозиції;
- мобільне меню з QR-кодами, перекладене англійською, румунською, німецькою мовами (важливо для туристів).

Внутрішня логістика має бути прозорою: контроль складу, закупівель, ротації меню. Також варто впровадити анонімне оцінювання сервісу, яке дозволяє оперативно реагувати на недоліки.

Візуальна ідентичність ресторану повинна передавати дух Чернівців - європейське місто з українською душею. В інтер'єрі - фотопанно старого міста, буковинський килим, мідні елементи декору, ковані світильники.

Подавання страв має бути естетичним: локальна кераміка, дерев'яні тарілки, автентичні підставки. Персонал - у формі з вишиваними елементами або вишитими логотипами. Упаковка для доставки - брендowana, з елементами локального стилю.

Усе це створює цілісну систему доказів якості та закладає основу емоційного зв'язку з брендом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено важливе завдання обґрунтування теоретичних та методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. На підставі виконаного дослідження зроблені висновки та надані пропозиції.

Дослідження існуючих наукових підходів до визначення сутності маркетингу та управління ним дає можливість стверджувати про відсутність єдиного підходу. Проведені теоретичні дослідження виявили, що зміст управління маркетингом підприємства як економічної категорії розкривається залежно від тлумачення тим або іншим автором змісту маркетингу. Аналіз системного та функціонального підходів до сутності управління маркетингом дозволив розглядати його як планування, організацію, реалізацію, координацію, стимулювання, контроль та аналіз заходів, спрямованих на виявлення та задоволення потреб споживачів.

У сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного бізнесу традиційні підходи до маркетингового управління втрачають ефективність через зростання складності та динаміки зовнішнього середовища. Ресторан вже не є лише точкою обслуговування, а виступає елементом соціокультурної, економічної та інформаційної системи. У зв'язку з цим маркетинг потребує системного підходу, який передбачає глибоку інтеграцію внутрішніх процесів (формування асортименту, ціноутворення, комунікації, сервісу) з зовнішніми зв'язками (з постачальниками, науковцями, місцевими адміністраціями, медіа, споживачами тощо). Таке управління включає: модернізацію внутрішніх маркетингових процесів, що забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства; формування відкритої системи партнерських взаємовідносин, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища; поєднання стратегічного бачення з тактичною адаптацією, що особливо важливо для роботи в умовах міста як мегапростору конкуренції, інформаційного шуму та високої мобільності клієнта. Системний

підхід дозволяє розглядати ресторан не ізольовано, а як суб'єкт мультивекторної взаємодії — одночасно учасника ринку послуг, локального культурного кластера, туристичної інфраструктури та соціально орієнтованого бізнесу.

Зосередження управлінської уваги на потребі в побудові ефективних ринкових взаємовідносин дозволило визначити як ключову ідеологію маркетингової політики ресторану «Київ» — концепцію маркетингу взаємовідносин. Це, своєю чергою, стало підґрунтям для оптимізації системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, шляхом розробки дворівневої моделі взаємодії: управління стосунками зі споживачами; управління партнерськими зв'язками з іншими учасниками ринку — зокрема, суміжниками, органами державної влади, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами. У межах запропонованого підходу сформовано комплекс практичних заходів, диференційованих за рівнями управлінського впливу — стратегічного та тактичного. Що стосується взаємодії зі споживачами, то стратегія управління клієнтськими відносинами ресторану «Київ», яка базується на положеннях маркетингу взаємовідносин, передбачає реалізацію послідовного процесу, що охоплює три етапи: перший етап — реалізація концепції STP-маркетингу, яка включає визначення критеріїв сегментації, вибір підходів до розподілу ринку, аналіз сформованих сегментів, вибір цільових аудиторій та позиціонування ринкової пропозиції; другий етап — організація процесу обслуговування клієнтів шляхом комплексного використання елементів маркетинг-міксу для забезпечення якісного споживчого досвіду; третій етап — заходи з утримання клієнтів, які базуються на створенні та підтримці високого рівня лояльності через персоніфікацію сервісу, програми заохочення, індивідуальну комунікацію та інтерактивні формати взаємодії.

ТОВ «Ресторан Київ» доцільно впроваджувати систему управління партнерськими взаємовідносинами із розподілом управлінських дій за стратегічним і тактичним рівнями. На стратегічному рівні рекомендується зосередити увагу на розробці та реалізації довгострокових партнерських стратегій, що охоплюють як комерційний, так і некомерційний виміри співпраці.

На тактичному рівні доцільним є моделювання ефективного комплексу маркетингу, адаптованого до сучасних умов ресторанного ринку. У зв'язку з обмеженнями класичної моделі «4Р», що надмірно фокусується на характеристиках продукту, а не на потребах споживача, виникла потреба в модернізації підходу. Запропоновано орієнтуватися на розширену концепцію «7Р», яка включає додаткові елементи — персонал (People), процеси (Process), фізичне середовище (Physical Evidence) — що є критично важливими саме для закладів ресторанного господарства. Упровадження цього підходу дозволить: створити цілісне враження для клієнта не лише через страву, але й через атмосферу, обслуговування та емоційний контакт; гнучко адаптувати маркетингову пропозицію під змінні очікування споживачів; забезпечити високу якість клієнтського досвіду, що, у свою чергу, сприятиме зростанню лояльності та повторних візитів. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкої системи маркетингового управління, яка базується на принципах взаємності, довіри, персоналізації та стратегічного партнерства.

Для забезпечення сталого конкурентного розвитку ресторану «Київ» надзвичайно важливо не лише впровадити поточні рекомендації, а й продовжувати системну модернізацію маркетингової стратегії з урахуванням цифровізації, зміни поведінки споживача та трендів ринку послуг. Ключовими напрямками подальшого вдосконалення є: аналітичний супровід: регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), поведінки споживачів, результатів рекламних кампаній тощо надає керівництву можливість приймати обґрунтовані рішення, скорочуючи ризики та оптимізуючи бюджети; використання CRM-систем: застосування клієнтських баз даних дозволяє реалізувати персоналізовані комунікаційні стратегії, враховувати історію замовлень, уподобання клієнта, його рівень залучення, а також будувати прогностичні моделі на основі штучного інтелекту; розширення персоналізованих сервісів: клієнти очікують індивідуального підходу - від привітання по імені до врахування алергенів чи персональних гастрономічних уподобань. Це створює емоційний зв'язок і підвищує лояльність; участь у регіональних проєктах:

інтеграція в локальні економічні ініціативи (міські фестивалі, гастрономічні тури, благодійні акції) забезпечує видимість бренду, формує соціально відповідальний імідж і відкриває нові канали взаємодії з громадою.

У сукупності ці напрями сприяють переходу до стратегічного маркетингу нового покоління — адаптивного, аналітичного, клієнтоорієнтованого, що дозволяє ресторану не лише відповідати вимогам часу, а й задавати тренди в сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/675-19#Text>.
2. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-XIII із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 19.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/675-19#Text>.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/236/96%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-12 із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 19.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1023-12#Text>.
5. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>.
6. Про медіа : Закон України від 13.12.2023 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>.
7. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
8. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI із змінами та доповненнями. Дата оновлення: 09.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
9. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2021. № 10. С. 52–56.
10. Аллан Діб. Маркетинговий план на одну сторінку. В-во «Vivat». 2021. – 288 с.
11. Батова Т.Н., Крилова В.А. Маркетинговий потенціал підприємства: монографія. 2016. 235 с.

12. Бур'янов В. Тривіальні маркетингові маніпуляції, шляхи їх усунення та чому обізнаність споживача необхідна маркетологам. *Маркетинг в Україні*. 2022. №2. С. 16-32.
13. Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П. Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 26–30.
14. Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 247–252.
15. Городняк І. В. Поведінка споживача : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
16. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
17. Джон Вествуд. Як скласти маркетинговий план. Ви-во «Фабула». 2021. - 176 с.
18. Дигун О. Управління лояльністю споживачів на прикладі програм лояльності. *Маркетинг в Україні*. 2022. №5. С. 32-36.
19. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства Частина 2 : навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2022. 92 с.
20. Дробязко С.І. Маркетингові технології взаємодії зі споживачами як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 302–307.
21. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.
22. Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств // *Наук. журнал «Вісник ТНЕУ»*. Випуск 1. – Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
23. Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту // *Наук. журнал «Вісник ТНЕУ»*. Випуск 1. Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.

24. Замкова Н. Л., Поліщук І. І., Буга Н. Ю., Соколюк К. Ю. Поведінка споживача. Навчальний посібник. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 200 с.

25. Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. / Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

26. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 100 с.

27. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

28. Ковшова І. О. Диджиталізація маркетингового менеджменту аграрних підприємств: український досвід / Ковшова Ірина Олегівна // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Американські стандарти аграрної освіти в Україні" 29-30 вересня 2023 року / Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України. - Київ : КАУ НААН України, 2023. - С. 32-37.

29. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

30. Король І. В. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с.

31. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

32. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я : 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. Сіпігін О. К.: Альпіна Паблішер Україна, 2022. 252 с.

33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ. : Діалектика, 2021. 880 с.

34. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС, 2019. 224 с.

35. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Фоменко В. М. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі

маркетинг-менеджменту. Modern Economics. 2023. № 31(2023). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2023)-12).

36. Лабурцева О. І. Ризики в маркетингу : підручник. Київ. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 476 с.

37. Лилик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2021: експертна оцінка та аналіз УАМ. Маркетинг в Україні. 2022. №1. С. 4-25.

38. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 180 с.

39. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефанича Д. А. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.

40. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 37 с.

41. Менеджмент : Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нашекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

42. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.

43. Параска М., Худолей Л. Про роботу маркетингових відділів компаній в умовах нової реальності. Маркетинг в Україні. 2022. №2. С. 13-15.

44. Петрова О. Зміни підходів в управлінні маркетинговими активностями. Маркетинг в Україні. 2022. №1. С. 50-59.

45. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с.

46. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: 2019. 240 с

47. Плахотнікова Л. О. Маркетинг: практикум. Навчальний посібник. Київ. : ДУТ, 2019. 108 с.

48. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : підручник. Харків : «Факт», 2021. 315 с.

49. Прокопенко І. Ф. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій / І. Ф. Прокопенко, Л. П. Радченко, В. В. Соляр, Чжу Цянь // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за заг. ред. І. Ф. Прокопенка. – Харків : ХНПУ, 2022. – Вип. 19. – С. 4–27.

50. Рзаєв Г.І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрямки її удосконалення. Економічні науки. 2019. №5. С. 195–198.

51. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 347 с.

52. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ. : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

53. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. Маркетинг в Україні. 2017. №4. С. 4-10.

54. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356с.

55. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №20. С. 56-60.

56. Чаплінський Ю. Б. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 1. С. 245-250.

57. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. I-II (65-66). С. 443-452.

58. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Маркетингові рішення підприємств роздрібної торгівлі у процесі мотиваційної взаємодії зі споживачами // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 279-289.

59. Чаплінський Ю. Б. Підходи до оцінки ефективності програми лояльності // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці, 2021. Вип. II. (82). С. 54-65.

60. Чаплінський Ю. Б. Стратегічні інструменти управління маркетингом підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Ю. Б. Чаплінський // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 берез. 2024 р., м. Полтава / ПДАУ. Полтава : ПДАУ : 2024. С. 1192–1194.

61. Чаплінський Ю. Б., Бозуленко О. Я. Рекламна підтримка імплементації програми лояльності. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2023. Вип. II. (86). С. 79-95.

62. Чаплінський Ю. Б., Бозуленко О. Я. Рекламна підтримка імплементації програми лояльності. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2023. Вип. II. (86). С. 79-95.

63. Чаплінський Ю. Свекла Д. Стратегічне управління діяльністю громадської організації: основні елементи та механізми // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. №.4(92). С. 176–189.

64. Чаплінський Ю.Б. Нікульча В.А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. I-II (65-66). С. 443-452.

65. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.