

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра  
(бакалавра, магістра)

студента Роси Карини Олександрівни

(ПІБ)

академічної групи 075-17-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Програма інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг в умовах кризи (на прикладі ПП «кафе «Buffet»)»

(назва за наказом ректора)

| Керівники   | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою |               | Підпис |
|---|--------------------|------------------|---------------|--------|
|   |                    | рейтинговою      | Інституційною |        |
| кваліфікаційної роботи  | Палехова Л.Л.      |                  |               |        |
| розділів:   |                    |                  |               |        |
| 1. Теоретичні основи застосування інструментів інноваційного маркетингу             | Палехова Л.Л.      |                  |               |        |
| 2. Дослідження методів маркетингового управління кафе «Buffet»                      | Палехова Л.Л.      |                  |               |        |
| 3. Обґрунтування програми інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи | Палехова Л.Л.      |                  |               |        |
| Рецензент   |                    |                  |               |        |
| Нормоконтролер  | Магеррамова І.А.   |                  |               |        |

Дніпро  
2021

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня \_\_\_\_\_ бакалавра \_\_\_\_\_**  
 (бакалавра, магістра)

студенту Росі К.О. академічної групи 075-17-1  
 (прізвище та ініціали) (шифр)  
**спеціальності \_\_\_\_\_ 075 Маркетинг \_\_\_\_\_**  
 (код і назва спеціальності)  
**за освітньо-професійною програмою \_\_\_\_\_ «Маркетинг» \_\_\_\_\_**  
 (офіційна назва)

**на тему «Програма інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг в умовах кризи (на прикладі ПП «кафе «Buffet»)»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 14.05.2021 р. № 264-с

| Розділ  | Зміст  | Термін Виконання              |
|---|--|-------------------------------|
| 1. Теоретичні основи застосування інструментів інноваційного маркетингу             | Описання особливостей інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг. Обґрунтування процесу та етапи дослідження.  | 03.05.2021 р. – 13.05.2021 р. |
| 2. Дослідження методів маркетингового управління кафе «Buffet»                      | Аналіз фінансово-економічної діяльності кафе, внутрішнього та зовнішнього середовища, стану ринку та його динаміку.  | 14.05.2021 р. – 23.05.2021 р. |
| 3. Обґрунтування програми інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи | Проведення сегментування ринку, дослідження нової моделі маркетингового впливу в умовах кризових обмежень. Обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи | 24.05.2021 р. – 06.06.2021 р. |
| Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК                        | Оформлення роботи згідно утверджених стандартів, узгодження з керівником та подання роботи до ЕК.  | 07.06.2021 р. - 13.06.2021 р. |

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Палехова Л.Л.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 30.04.2021 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 11.06.2021 р.

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

Роса К.О.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 90 с., 34 рис., 35 табл., 5 дод., 36 джерел.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємств ринку послуг в умовах кризи.

Мета дослідження – визначення напрямів впровадження програми інноваційного маркетингу на ринку послуг в умовах обмежень діяльності закладів громадського харчування.

Методи дослідження – статистичні методи, методи експертних оцінок, інформаційно-цільовий, методи опитування, методи експертних оцінок, метод спостереження, багатокутник конкурентоспроможності кафе «Buffet» за складовими 7P-аналізу, IFAS, EFAS і SWOT методи аналізу, модель 5 сил Портера, STER-аналізу та матриця ЕТОМ.

Результати дослідження – виявлено особливості інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг, розглянуто завдання та напрями застосування інструментів інноваційного маркетингу на ринку послуг, охарактеризовано стан вивчення проблеми застосування інструментів інноваційного маркетингу в умовах кризи, проведено обґрунтування програми інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи, визначено цільовий сегмент, вивчено трансформацію поведінки споживачів, проведено дослідження нової моделі маркетингового впливу в умовах кризових обмежень, надано обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи.

Положення, що захищаються – в умовах кризи заклади сфери послуг можуть вижити та успішно функціонувати тільки шляхом провадження інновацій, зокрема в маркетинг, серед яких актуальним є розробка онлайн-доставки, цифрових інновацій, оновлення віртуальних сервісів тощо.

Апрбація і публікації – Палехова Л., Роса К. Зміна ринку послуг громадського харчування під впливом пандемії COVID-19 Матеріали XXVIII

Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» 14-15 травня 2021 року. Львів: Львівський національний університет ім. Івана ФРАНКА., 2021.

Впровадження результатів дослідження – результати дослідження впроваджені в кафе «Buffet» у м. Синельникове Дніпропетровської області.

Взаємозв'язок з іншими роботами – використано теоретичні положення, методики та рекомендації, що розроблені провідними українськими та зарубіжними маркетологами з на роздрібному ринку послуг громадського харчування.

Соціально-економічна ефективність результатів дослідження – запропонований комплекс інноваційних маркетингових дій для підвищення ефективності діяльності кафе в умовах кризи.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ, СПОЖИВЧИЙ РИНОК, СПОЖИВЧІ ПОСЛУГИ, ПОСЛУГИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ, ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА, РІШЕННЯ СПОЖИВАЧІВ, ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ.

## ABSTRACT

An explanatory note: 90 p., 34 fig., 35 tables., 5 appendix, 36 references.

Object of study: the activities of service market enterprises in a crisis

The purpose of the study is to determine the directions of implementation of the program of innovative marketing in the market of services in the conditions of restrictions of activity of public catering establishments

The methods of research – statistical methods, methods of expert assessments, information-target, survey methods, methods of expert assessments, method of observation, polygon of competitiveness of cafe "Buffet" on components of 7P-analysis, IFAS, EFAS and SWOT methods of analysis, Porter's force model 5, STER analysis and ETOM matrix.

The results of the study - revealed the features of innovative marketing in the consumer services market, considered the tasks and areas of application of innovative marketing tools in the services market, described the state of study of innovative marketing tools in a crisis, substantiated the program of innovative marketing for cafe development in crisis, segment, studied the transformation of consumer behavior, conducted a study of a new model of marketing influence in a crisis, provided a rationale for a set of innovative marketing for the development of cafes in a crisis.

The provisions to be defended - in times of crisis, service institutions can survive and function successfully only through innovation, in particular in marketing, among which the development of online delivery, digital innovation, updating of virtual services, etc. is relevant.

Application and publications - Palekhova L., Rosa K. Changing the market of catering services under the influence of the COVID-19 pandemic Proceedings of the XXVIII International Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists "Actual Problems of the Economic System of Ukraine" May 14-15, 2021. Lviv: Lviv National University named after Ivan FRANKO., 2021.

The information on the implementation - the research results were implemented in the cafe "Buffet" in Synelnykove, Dnipropetrovsk region.

The interconnections with other studies - theoretical positions, methods and recommendations developed by leading Ukrainian and foreign marketers from the retail market of public catering services are used.

The socio-economic efficiency - a set of innovative marketing actions to increase the efficiency of the cafe in a crisis.

**KEYWORDS: INNOVATIVE MARKETING, CONSUMER MARKET, CONSUMER SERVICES, CATERING SERVICES, CONSUMER BEHAVIOR, CONSUMER BEHAVIOR**

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 9  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ .....                            | 13 |
| 1.1 Особливості інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг ..  | 13 |
| 1.2 Завдання та напрями застосування інструментів інноваційного маркетингу на ринку послуг .....               | 16 |
| 1.3 Стан вивчення проблеми застосування інструментів інноваційного маркетингу в умовах кризи .....             | 20 |
| 1.4 Обґрунтування програми дослідження щодо розробки програми інноваційного маркетингу для кафе «Buffet» ..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КАФЕ «BUFFET».....                                      | 26 |
| 2.1 Загальна характеристика кафе «Buffet» як суб'єкту ринку .....  | 26 |
| 2.2 Аналіз внутрішніх сил та ключових компетенцій кафе.....  | 31 |
| 2.2.1 Аналіз фінансових результатів кафе «Buffet» .....  | 31 |
| 2.2.2 Аналіз маркетингової діяльності кафе «Buffet» .....  | 35 |
| 2.2.3 IFAS-аналіз сильних і слабких сторін кафе «Buffet» .....   | 44 |
| 2.3 Дослідження факторів впливу зовнішнього маркетингового середовища .....                                    | 46 |
| 2.3.1 Дослідження факторів впливу далекого зовнішнього маркетингового середовища .....                         | 46 |
| 2.3.2 Дослідження факторів ринкового маркетингового середовища .....   | 50 |
| 2.5. Ситуаційний аналіз можливостей розвитку кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень .....                    | 55 |
| РОЗДІЛ 3 ОБґРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАФЕ В УМОВАХ КРИЗИ .....                | 58 |
| 3.1 Визначення цільового сегменту .....  | 58 |
| 3.2 Вивчення трансформації поведінки споживачів .....  | 63 |
| 3.3 Дослідження нової моделі маркетингового впливу в умовах кризових обмежень .....                            | 69 |

|  |    |
|--|----|
| 3.4 Обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи..... | 74 |
| ВИСНОВКИ.....  | 77 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 79 |
| ДОДАТКИ.....   | 84 |



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Пандемія коронавірусу в світі і в Україні серйозно вплинула на багато галузей. У 2020 р. внаслідок пандемії Covid-19 усе світове господарство зазнало кризових явищ через введені карантинні заходи, які викликали: зменшення доходів потенційних покупців через скорочення виробництва та промисловості; обмеження діяльності багатьох підприємств та зменшення їх прибутку, в результаті чого певна частина працівників була скорочена; заборона (а після знання заборони – введення певних обмежень, нокдаун) діяльності закладів громадського харчування, перукарень, салонів краси та інших підприємств сфери послуг.

Слід зазначити, що COVID-19 не ставився до всіх галузей господарювання однаково. Під час пандемії коронавірусу в Україні багато компаній призупинили свою діяльність або повністю зникли з ринку. В даний час найгірша ситуація в галузі таксі, в індустрії туризму, галузь, пов'язана з культурою та мистецтвом. Іншими сегментами ринку, які суттєво постраждали від епідеміологічної кризи, є підприємства громадського харчування. Але це прискорило генерацію інноваційних пропозицій та методів продажу, також з'явилися нові форми та методи просування та комунікацій.

В період кризи, багато закладів громадського харчування зазнали значних збитків та змушені були ліквідувати бізнес, і багато працівників залишились без роботи. Ті ж заклади, які продовжили свою роботу, в умовах обмеженого маркетингового бюджету намагаються використовувати максимально ефективні інструменти інноваційного маркетингу, тому ця проблема стала предметом дослідження багатьох науковців – як вітчизняних, так і зарубіжних. Тому дослідження, що виконано у бакалаврській кваліфікаційній роботі, є актуальними, має науковий та практичний інтерес.

Теоретичні засади виконання роботи спираються на труди дослідників маркетингу, що досліджували різні аспекти функціонування ринку споживчих

послуг в умовах кризових обмежень та інноваційний маркетинг: зокрема проблематика інноваційного маркетингу була досліджена науковцями: Окландер М.А., Романенко О.О., Рубан В.В., Ілляшенко С. М., Олексенко А., Давидова О.Ю. та ін. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах пандемії корона вірусу досліджували Балацька Н.Ю., Гросул В.А. Група авторів в складі Бойчук І.В., Балук Н.Р. та Бук Л.М. вивчили зміни брендингу в умовах пандемії коронавірусу.

Проте й сьогодні є питання, які потребують уточнення та отримання емпіричного досвіду, до таких відносяться напрямки впровадження інновацій в комплекс маркетингу малого підприємства сфери громадського харчування в умовах кризи. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною і може мати окремий практичний інтерес

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діяльність підприємств ринку послуг в умовах кризи. Предметом дослідження є впровадження програми інноваційного маркетингу на ринку послуг в умовах кризи. .

*Метою дослідження є визначення напрямів впровадження програми інноваційного маркетингу на ринку послуг в умовах обмежень діяльності закладів громадського харчування.*

*Дана мета визначає основні задачі дослідження:*

1 Здійснити аналіз діяльності маркетингової діяльності підприємства, що працює на ринку споживчих послуг на прикладі ПП «кафе «Buffet».

2 Вивчити особливості поведінки споживачів на ринку споживчих послуг в умовах обмежень діяльності закладів громадського харчування.

3 Обґрунтувати комплекс інноваційного маркетингу для формування стійкої лояльності споживачів на ринку споживчих послуг в умовах кризи.

*Положення, що захищаються.* Підприємство, що працює на ринку споживчих послуг в умовах кризи, має необхідність у комплексі інноваційного маркетингу для підвищення ефективності діяльності шляхом впровадження сервісу онлайн-доставки, створення віртуального меню, онлайн-чатів, рор-ур сервісів.

*Положення, що захищаються* – в умовах кризи заклади сфери послуг можуть вижити та успішно функціонувати тільки шляхом провадження інновацій, зокрема в маркетинг, серед яких актуальним є розробка онлайн-доставки, цифрових інновацій, оновлення віртуальних сервісів тощо.

*Методи дослідження.* Для вирішення комплексу завдань дослідження використана наступна сукупність наукових методів: статистичні методи – для проведення аналітичних оцінок і вивчення динаміки розвитку ринку; методи експертних оцінок – для аналізу даних щодо факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; інформаційно-цільовий – для збору існуючої маркетингової інформації та оцінки тенденцій розвитку складних послуг; методи опитування – для збору первинної маркетингової інформації; спеціальні методи маркетингового аналізу: методи експертних оцінок, метод спостереження, багатокутник конкурентоспроможності кафе «Buffet» за складовими 7P-аналізу, IFAS, EFAS і SWOT методи аналізу, модель 5 сил Портера, STEP-аналізу та матриця ЕТОМ.

*Інформаційною базою дослідження* стали вітчизняні та зарубіжні праці відомих маркетологів, матеріали Державної служби статистики України, звіти з маркетингового дослідження, інформація мережі Internet.

*Структура кваліфікаційної роботи* включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 36 найменувань та 3 додатки.

В першому розділі надана характеристика типового підприємства що працює на ринку споживчих послуг, виявлено особливості інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг, розглянуто завдання та напрями застосування інструментів інноваційного маркетингу на ринку послуг, охарактеризовано стан вивчення проблеми застосування інструментів інноваційного маркетингу в умовах кризи, проведено обґрунтування програми дослідження щодо розробки програми інноваційного маркетингу для кафе «Buffet».

В другому розділі досліджено особливості поведінки споживачів на ринку споживчих послуг, наведено загальну характеристику кафе «Buffet» як

суб'єкту ринку, проведено аналіз внутрішніх сил та ключових компетенцій кафе, дослідження факторів впливу зовнішнього маркетингового середовища, зроблено ситуаційний аналіз можливостей розвитку кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень.

В третьому розділі проведено обґрунтування програми інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи, визначено цільовий сегмент, вивчено трансформацію поведінки споживачів, проведено дослідження нової моделі маркетингового впливу в умовах кризових обмежень, надано обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи.

*Апробація результатів.* Основні положення кваліфікаційної роботи були оприлюднені на наукових конференціях та опубліковані: Палехова Л., Роса К. Зміна ринку послуг громадського харчування під впливом пандемії COVID-19 Матеріали XXVIII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» 14-15 травня 2021 року. Львів: Львівський національний університет ім. Івана ФРАНКА., 2021.

Інформація щодо впровадження. Результати кваліфікаційної роботи впроваджені в маркетингову діяльність кафе Buffet (довідка додається).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

### 1.1 Особливості інноваційного маркетингу на ринку споживчих послуг

Згідно статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваціями вважаються – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1]. З цього визначення розуміємо, що інноваційна діяльність у маркетингу – це компонент маркетингового мислення менеджерів, процес прийняття інноваційних маркетингових рішень з метою поліпшити управлінські впливи.

Підкреслимо, що треба поняття ‘маркетингу інновацій’ не тотожне поняттю ‘інноваційний маркетинг’ (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Співвідношення понять ‘маркетинг інновацій’ та ‘інноваційний маркетинг’ [2]

Тобто маркетинг інновацій спрямований на використання маркетингових інструментів для просування на ринок нових (інноваційних) товарів, послуг і технологій для задоволення потреб і запитів споживачів. Тоді як інноваційний маркетинг здійснює пошук та впровадження нових ідей в інструменти, заходи, методи та технології маркетингової діяльності.

Пітер Друкер ще в 1954 році писав, що справжній маркетинг починається з інновацій, які спрямовані на поліпшення задоволення очікувань покупців та надають розвиток відносин продавця, споживача та інших зацікавлених осіб [3]. С. М. Ілляшенко, один з найвідоміших вчених у галузі інноваційного маркетингу, зазначає, що інноваційний маркетинг має завдання використати інноваційні підходи у маркетингу для досягнення лідерства, враховуючи потреби та запити як споживачів, так й власних. І далі вчений підкреслює, що саме інноваційний маркетинг є основою для соціально-етичного маркетингу, метою якого є гармонізація інтересів споживача, виробника та суспільства [4].

В літературі надаються різні визначення інноваційного маркетингу, які з точки зору завдань маркетингу яких можна поділити на два підходи [2]:

1) *Інноваційний маркетинг в широкому сенсі* – це маркетингова концепція вдосконалення продуктів і послуг, брендів і процесів, що припускає відкриття і розвиток нових видів маркетингу, а також нових маркетингових практик, моделей, технологій, алгоритмів, що сприяють здійсненню нових підходів до застосування маркетингової парадигми.

2) *Інноваційний маркетинг у вузькому сенсі* – це концепція маркетингового управління розвитком суб'єкту діяльності, яка спирається на філософію інтегрованого (холістичного) маркетингового мислення і накопичення знань щодо інновацій у маркетингу, що спрямовані на поліпшення відносин з зацікавленими учасниками ринкових відносин (споживачів, продавців, посередників тощо), а також на нарощування потенціалу його внутрішніх сил та ключових компетенцій.

Тобто на рівні суб'єкту діяльності (підприємства або підприємця) інноваційний маркетинг має завдання, з одного боку, щодо інноваційного вдосконалення усіх складових маркетингу, зокрема товарної політики, розподілу, цінової політики тощо [2-4], а з іншого – знайти та впровадити ефективні інноваційні підходи до поліпшення маркетингових інструментів дослідження, форм і методів розвитку маркетингової діяльності [2-9].



Рисунок 1.2 – Класифікація інновацій у маркетингу [2]

Таким чином, інноваційний маркетинг представляє собою системну інтеграцію повного інноваційного циклу в усі об'єкти та процеси маркетингу.

У контексті особливостей ринку споживчих послуг, зокрема громадського харчування, інноваційний маркетинг здатний забезпечити своєчасну модифікацію послуги та знайти її унікальну форму, щоб вирішити проблеми лояльності та конкуренції. Також важливим є використання інноваційних інструментів для посилення комунікаційних аспектів, щоб забезпечити надійне та широке повідомлення цільовій аудиторії про зміст та конкурентні переваги послуги та продавця.

## 1.2 Завдання та напрями застосування інструментів інноваційного маркетингу на ринку послуг

Реалізація інноваційного маркетингу має здійснюватися за допомогою низки інструментів, які спрямовані насамперед на нарощування потенціалу інтелектуальної власності – нововведень. Серед них можна виділити загальні, що мають міждисциплінарний характер, тобто запозичені з різних галузей наукових досліджень та інноваційних підходів, та специфічні, що самі спираються на маркетингові основи [2].

На даний час галузь, як відомо, усі галузі послуг, зокрема громадського харчування, сильно постраждали від карантинних обмежень внаслідок пандемії COVID19. Але це прискорило генерацію інноваційних пропозицій та методів продажу, також з'явилися нові форми та методи просування та комунікацій. У таблиці 1.1 виділено методи інноваційного маркетингу, які є найбільш цікавими та корисними для вирішення завдань дослідження кваліфікаційної роботи. Надаємо їм стисло характеристику щодо маркетингу.

*Бенчмаркінг* – це процес вивчення, оцінки та інтеграції найкращих практик з вирішення управлінської чи маркетингової проблеми; може бути внутрішнім, функціональним, галузевим чи міжгалузевим. Бенчмаркінг є особливо корисним для вирішення таких управлінських чи маркетингових проблем: низький рівень інноваційних процесів усередині підприємства; недостатня ефективність функцій та методів маркетингу; падіння обсягів попиту та продажів, у тому числі відносно динаміки розвитку ринку або прямих конкурентів; принципові зміни характеристик зовнішнього середовища, що посилюють загрози для підприємства [9].

*Краудсорсинг* – передача певних функцій маркетингу невизначеному колу осіб в режимі онлайн без укладання трудового договору [2]. Залучення онлайн широкої аудиторії є особливо корисним для термінового вирішення управлінської чи маркетингової проблеми креативним та дешевим засобом.



Таблиця 1.1 – Класифікація інструментів інноваційного маркетингу [2]

| Методи                   | Визначення  | Завдання у галузі маркетингу   |
|--------------------------|---|--|
| <i>Загальні методи</i>   |   |  |
| Бенчмаркінг              | Процедура пошуку і впровадження найкращих практик, що приведуть до поліпшення форм і методів управління [11]                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення найкращих практик комплексу маркетингу у своєї галузі</li> <li>• Копіювання методик передового досвіду у маркетингу та продажах, у тому числі, що рекомендовані міжнародними стандартами</li> <li>• Конкурентний аналіз товарів чи послуг, виробничих процесів та інших параметрів комплексу маркетингу</li> </ul> |
| Краудсорсинг             | Процедура онлайн пошуку та комунікації для отримання інформації від великих груп людей [10]   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демократизація маркетингу – отримання лояльного клієнта-партнера</li> <li>• Залучення споживачів до процесів розробки або поліпшення елементів комплексу маркетингу та процесів продажів</li> <li>• Пошук та апробація радикальних ідей для маркетингу</li> </ul>   |
| Форсайт                  | Процедура оцінки та прогнозування з метою ідентифікації зон стратегічної уваги [12]   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка макросередовища</li> <li>• Визначення пріоритетних напрямів розвитку маркетингової діяльності інноваційним шляхом</li> </ul>   |
| <i>Специфічні методи</i> |   |  |
| Латеральний маркетинг    | Процедура формування креативних підходів у розробці та оптимізації маркетингових бізнес-процесів і розробки нових продуктів [13-14] | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявлення нових або додаткових потреб у існуючих споживачів та на існуючих ринках</li> <li>• Генерування ідей для модифікації продуктів и послуг для подолання їх конкуренції</li> <li>• Розширення існуючих сегментів ринку за рахунок зміни характеристик і атрибутів маркетингу</li> </ul>                                 |
| Цифровий маркетинг       | Комплекс цифрових технологій, який використовують за усіма елементами таргетингового і інтерактивного маркетингу [15-16]            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення кращого клієнтського досвіду, отримуючи при цьому максимальні продажі від багатоканальний маркетингу</li> <li>• Маркетингові дослідження та впливи на поведінку клієнтів</li> <li>• Комунікація та реклама</li> </ul>   |
| Нейромаркетинг           | Маркетингове дослідження, яке вивчає сенсорні, когнітивні та емоційні відповіді споживачів на маркетингові стимули [17]             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вплив на рішення про покупку</li> <li>• Реклама</li> <li>• Вплив на споживчу активність</li> <li>• Мерчандайзинг</li> </ul>   |

*Форсайт* – у маркетингу це систематична діяльність маркетингового наукового дослідження з метою ідентифікації зон стратегічної уваги в діяльності підприємства, що можуть привести у майбутньому до суттєвих вигід [12]. Форсайт у маркетингу включає в себе дії, орієнтовані на збільшення потенціалу знань як у галузі маркетингу, так й в інших сферах діяльності, що можуть мати суттєву вагу у впливах на бізнес-діяльність, наприклад у закладах громадського харчування. Також, треба відзначити, що форсайт-дослідження можуть включати застосування різних методів та методик – опитування зі зворотнім зв'язком (Дельфі), експертні панелі, мозкова атака, багатомірне шкалювання, еталонне тестування тощо.

*Латеральний маркетинг* – призначений для пошуку нових ідей через застосування спеціальних технологій. В розумінні Ф. Котлера – латеральні продукти створюються не простими видозмінами існуючих продуктів, а на основі нових кардинальних ідей, які створюються обіч існуючих продуктів [13-14]. Основою латерального маркетингу є пошук латерального зсуву, який може стосувалися будь якого елементу комплексу маркетингу: product, price, place, promotion та ін. За видом це може бути: (1) виключення (виключення одного або декількох елементів); (2) об'єднання чи комбінація (додавання одного або декількох елементів, зберігаючи все інше незмінним); (3) реорганізації чи переверот (звернення або додавання частки "не" до елементу товару або послуг); (4) гіперболізація (збільшення або зменшення на одиниці чи декілька елементів); (5) інверсія (зміни порядку елементів товару або послуги або додавання до одного з них частки іншого [2]).

*Цифровий маркетинг* – дає можливість краще пізнати своїх клієнтів. У соцмережах вони можуть коментувати та відповідати на питання, на підставі їхніх профілів можна точніше зрозуміти портрет свого споживача. Основною увагою цифрового маркетингу є цільова аудиторія, поведінка споживача, громадська активація, діалог. В умовах обмеження мобільності через пандемію цифровий маркетинг надає можливість переписати клієнтський шлях з 4-А

структури в 5-А (обізнаність; привабливість; питання; дія; адвокація) або в AIDA (увага; інтерес; бажання; дія). Для нашого дослідження може бути цікавими такі види цифровому маркетингу: контент-маркетинг; social media marketing; контекстна реклама; партнерський маркетинг; email-маркетинг; мобільний маркетинг; вірусний маркетинг.

Наприклад, для кафе, що є об'єктом нашого дослідження, можна застосовувати мобільний маркетинг (СМС, ММС-реклама), вірусний маркетинг – для поширення інформації за допомогою фото, відео, анекдотів і т.п. на своєму сайті. Різновидом вірусного маркетингу є провокаційний або партизанський маркетинг, який використовує для просування своїх послуг через інтернет-форуми, чати, блоги, флеш-моби [15-16].

*Нейромаркетинг* – засади нейромаркетингу ґрунтуються на таких вихідних: людина ірраціональна істота; людина не завжди говорить правду, вона не завжди може правильно висловлювати свої думки та пояснити чому вона знає ті чи інші речі (прихована пам'ять -неусвідомлений минулий досвід). Інструменти нейромаркетингу, що можуть бути застосовані для нашого дослідження, це – аромамаркетинг – вплив за допомогою аромату; аудіомаркетинг – вплив за допомогою звуку; маркетинг знаменитостей («celebrity marketing»); маркетинг подій (event-marketing); візуальний мерчандайзинг – вплив за допомогою кольору і зображень [17].

Аромамаркетинг – ароматизація повітря у приміщеннях кафе може стимулювати рівень продажів через сприятливе відчуття клієнта в цілому.

Аудіомаркетинг у кафе допомагає у формуванні аудіо-образу цього закладу, збільшити емоційну комфортність середовища для перебування і утримання клієнтів за допомогою звуку, покращити комунікації з клієнтами і збільшити їх лояльність. Цей вид маркетингу потребує вивчення аудіо смаків клієнтів та контролю над аудіо наповненням оформлення закладу.

Маркетинг знаменитостей – у закладах громадського харчування можна на стіні розмістити фотографії знаменитостей, які його відвідували або які є

символами цього закладу. Така реклама залучає певну частину відвідувачів, які захоплюються цими відомими особами та прагнуть наслідувати їх смаки.

Маркетинг подій передбачає використання різних подій або заходів для формування іміджу та статусу закладу. За форму заходи можуть мати відповідний формат проведення, організації, залучення клієнтів, підготовку приміщення і реквізиту та інші організаційні моменти [3, с. 97]. За змістом заклад може мати власну тематику і резидентів – ініціативні групи чи окремі особи-експерти за тематикою – кіно, музика, мистецтво, рукоділля, види бізнесу та ін. Звичайно ж, напрямок заходів і тематика повинна відповідати концепції закладу і добре поєднуватися з їжею.

Візуальний мерчандайзинг – у період обмежень через пандемією Covid-19, інтер'єр закладу може стати ключовим моментом в успіху, оскільки клієнтам потрібні емоції та відчуття спокою. Настінне оформлення і натяжні стелі, правильне освітлення і колір може стати для відвідувачів важливіше, ніж майстерність шеф-кухаря і акуратність офіціантів.

Підводячи підсумок, можна сказати, що, не зважаючи на всі труднощі, маленькій заклад у галузі громадського харчування має великий арсенал інструментів інноваційного маркетингу, щоб вижити у складних умовах та зберегти свою прибутковість.

### **1.3 Стан вивчення проблеми застосування інструментів інноваційного маркетингу в умовах кризи**

У 2020-2021 рр. мобільні обмеження внаслідок пандемії Covid-19 завдали негативний відбиток на всіх сферах економіки. Особливо криза вплинула на сферу послуг, а ресторанний бізнес постраждав найбільше. В умовах заклади ресторанного бізнесу – ресторани, кафе, бари тощо не могли працювати в традиційному режимі, через що зазнали великих збитків або змушені були ліквідувати бізнес. Заклади, які продовжили свою роботу, в умовах обмеженого маркетингового бюджету намагаються використовувати

ефективні інструменти інноваційного маркетингу, тому ця проблема стала предметом дослідження багатьох науковців – вітчизняних, так і зарубіжних.

У тому числі Галвас Р. (Gawlas R.) [17] зазначає, що відновлення ресторанної галузі буде довгим процесом для багатьох рестораторів і потребує інноваційних методів, такі як створення контенту, оптимізація присутності в Інтернеті, перегляд партнерських стосунків.

Бехм К. (Boehm K.) [18] шукає ефективні шляхи виживання рестораторів у період пандемії і пропонує п'ять найкращих стратегій для маленьких кафе: (1) набори для їжі та коктейлів; (2) власні онлайн-курси кулінарії; (3) Поділіться своїми унікальними рецептами; (4) соціальні оголошення; (5) додати «пожертвування» до свого меню.

Олохан Р. (Olohan R.) [19] пропонує проактивне інформування про зміни, що стосуються закладу, за допомогою каналів, спрямованих на клієнтів. Найбільшу увагу треба звернути до оновлення профілю бізнесу в Google та нові способи продажів. У тому числі аналізується досвід Бельгії («eten bestellen»), Швеції («matleverans») та Фінляндії («ruokatoimitus»).

Цікавим для нашого дослідження є дослідження Арроджо К. (Arrojado C.) [20], який пропонує креативні ідеї для ресторану в умовах COVID-19, це – творчість в онлайн-замовленні на вивезення та доставку, Інтернет-маркетинг, використання торгових автоматів, пропозиція наборів DIY для їжі, технології безпеки та захисту клієнтів і інформування клієнтів про це, звісно оптимізація свого сайту, проведення віртуальних днів відвідування закладів громадського харчування, використання меню для схуднення (адже споживачі переважно працюють вдома та мало рухаються під час пандемії), створювати віртуальні бренди.

Вітчизняні вчені (Балацька Н. Ю. [21] та інші) досліджують аспекти та тенденції змін ринку громадського харчування та намагалися обґрунтувати певні прогнози щодо майбутнього відновлення галузі. Автори вивчали різні форми цифровізації маркетингу та продажів, розглядаючи їх як комплекс різних інноваційних технологій та цифрових можливостей – способи

використання мобільних додатків, систему онлайн-замовлень, клієнтські підписки, «гру з інгредієнтами», кастомізацію страв, безконтактну оплату, безготівкові чайові, електронні меню, а також різні ноу-хау та інші цікаві знахідки в сфері обслуговування клієнтів.

Вчені (Гросул В.А. та Балацька Н. Ю. [22], Олексенко А. [23] та ін.) вивчають можливості Digital-інструментів для розвитку ресторанного бізнесу. Обґрунтовується, що потрібне виокремити та доповнити методи інноваційного маркетингу для закладів ресторанного бізнесу, такими можуть бути: безконтактна доставка; формат каталогу доставки: «товар обличчям»; брендування розділовою стрічкою для легкої навігації між минулим меню і меню доставки; окремий лендінг (сайт-вітрина) доставки з можливістю повністю зібрати і сплатити замовлення без дзвінка в ресторан тощо [24].

Багато праць присвячені можливостям застосування більш безпечних для здоров'я процедур та методів продажів у закладах громадського харчування. Інноваційні інструменти маркетингу в ресторанах, такі як створення контенту, оптимізація присутності в Інтернеті, перегляд партнерських стосунків та підготовка до повторного запуску, допоможуть закладам залишатися конкурентоспроможними та створити новий формат бізнесу, який орієнтований на безпеку гостей в умовах пандемії.

Наприклад, Бойчук І. В., Балук Н. Р. Та Бук Л. М. [25] в умовах пандемії запропонували цікавий ресторанний формат «без кас і продавців». Проект включає застосування терміналів самообслуговування з біометричною системою ідентифікації. Система оцифровує особу покупця і формує унікальний «цифровий відбиток», який запам'ятовується та використовується для оплати; запам'ятовує всі попередні замовлення особи, щоб можна було запропонувати їх повторно при новому візиті в заклад.

Для корпоративних b2b-клієнтів у літературі пропонуються сервіси спільних замовлень (sharing order), коли співробітники офісу можуть зробити замовлення для себе та інших своїх колег через мобільний додаток. Також можуть бути запроваджені корпоративні карти харчування, які за вибором

роботодавця можна використовувати в ресторанах і кафе, що розташовані недалеко від офісу; різні варіанти трансформації і використання вендингових апаратів, що встановлюються в офісних їдальнях, з оплатою по QR-коду, вільним доступом до продуктів та іншими експериментальними новинками.

Таким чином встановлено, що існує значна кількість обґрунтованих пропозицій щодо використання інструментів інноваційного маркетингу закладами ресторанного бізнесу під час пандемії, проте є необхідним пошук нових рішень щодо використання інструментів інноваційного маркетингу для того, щоб українські заклади громадського харчування не збанкрутували та мали можливість відновитись та розвиватись після закінчення пандемії.

#### **1.4 Обґрунтування програми дослідження щодо розробки програми інноваційного маркетингу для кафе «Buffet»**

Вивчення літературних джерел показало, що розробка програми інноваційного маркетингу має певні етапи, кожен з яких потребує виконання цілого ряду методів та операцій (див. таблицю 1.2).

На першому етапі доцільно дослідити місію та місце кафе «Buffet» на ринку ресторанних послуг, визначити тип суб'єкту діяльності та його основних конкурентів.

З метою визначення внутрішніх сил та ключових компетенцій кафе робимо економічний аналіз діяльності, маркетинговий аудит за 7P, а результатами яких здійснюється SNW-аналіз і IFAS аналіз.

Після проведення аналізу внутрішніх сил визначаються ключові компетенції кафе, які ми будемо враховувати при розробці програми інноваційного маркетингу для кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень.

Дослідження стану та динаміки ринку послуг громадського харчування з'ясовує сукупність показників кон'юнктури ринку, стан монополізації, концентрації, насиченості ринку, завдяки чому робимо висновки про привабливість галузі для розвитку.

Таблиця 1.2 - Процес розробки програми інноваційного маркетингу для кафе «Buffet»

| Етапи  | Цілі   | Методи дослідження  |
|--|--|---|
| Етап 1 Дослідження стану маркетингу в кафе та виявлення його недоліків | 1.1 З'ясування особливості кафе «Buffet» як суб'єкту ринку<br>1.2 Визначення внутрішніх сил та ключових компетенцій кафе<br>1.3 З'ясування управлінської та маркетингової проблеми   | 1.1 Показники оцінки місця кафе «Buffet» на ринку ресторанних послуг<br>1.2 Економічний аналіз діяльності<br>1.3 Маркетинговий аудит за 7P<br>1.4 SNW-аналіз<br>1.5 IFAS аналіз   |
| Етап 2 Оцінка стану та динаміки ринку послуг громадського харчування   | 2.1 Визначення стану та динаміка ринку громадського харчування Дніпропетровської області<br>2.2 Визначення факторів впливу далекого зовнішнього середовища<br>2.3 Визначення основних ринкових сил, що важливі для розвитку кафе «Buffet»<br>2.4 Ситуаційний аналіз загроз і можливостей розвитку кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень | 2.1 Показники кон'юнктури ринку<br>2.2 STEP-аналіз<br>2.3 Модель Портера<br>2.4 Матриця SWOT-аналізу<br>2.5 Багатокутник конкурентоспроможності кафе «Buffet»   |
| Етап 3. Розробка пропозицій інноваційного маркетингу                   | 3.1 Визначення цільового сегменту<br>3.2 Вивчення трансформації поведінки споживачів в умовах кризових обмежень<br>3.3 Дослідження нової моделі маркетингового впливу<br>3.4 Обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе «Buffet»   | 3.1 Сегментування методом угруповань<br>3.2 Показників щодо обізнаності, знань і уявлень про кафе і його послугах, частоти повторення та інтенсивності покупок, лояльності споживачів<br>3.3 Позиційна карта зсуву (метод де Боно)<br>3.4 Обґрунтування програми інноваційного маркетингу |



Дослідження факторів зовнішнього середовища здійснюється за допомогою сумісного STEP-аналізу та аналізу за моделлю Портера. Допомогати у їх виявленні будуть експерти, які опитувалися методом інтерв'ю. Узагальнення робляться за методом EFAS-аналізу.

Ситуаційний аналіз загроз і можливостей розвитку кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень робиться за допомогою перехресної матриці SWOT-аналізу, за результатами якої будується вектор стратегічного розвитку кафе «Buffet».

На третьому етапі переходимо безпосередньо до вибору обґрунтування програми інноваційного маркетингу для розвитку кафе «Buffet» в умовах кризи. Цьому буде передувати вибір цільового сегменту методом угруповань. Дослідження трансформації поведінки споживачів здійснюється за допомогою анкетування та слабкоструктурованого інтерв'ю. На основі отриманої інформації здійснюється розрахунок показників щодо обізнаності, знань і уявлень про кафе і його послуга, частоти повторення та інтенсивності покупок. На підстав розрахунків будується позиційна карта стратегічних груп споживачів кафе.

Далі проведемо обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу за допомогою латерального зсуву (де Боно). Латеральний зсув буде здійснений одним з методів – заміни виключення, об'єднання / комбінація реорганізації / переверот гіперболізації чи інверсії. За результатами оцінки буде запропоновано нова модель маркетингового впливу в умовах кризових обмежень.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КАФЕ «BUFFET»

### 2.1 Загальна характеристика кафе «Buffet» як суб'єкту ринку

Кафе «Buffet» у м. Синельнікове Дніпропетровської області, що розташоване по вул. Миру 1 ( див. рисунок 2.1), є структурою малого бізнесу, характеризується малою площею зали та невеликою кількістю працівників.

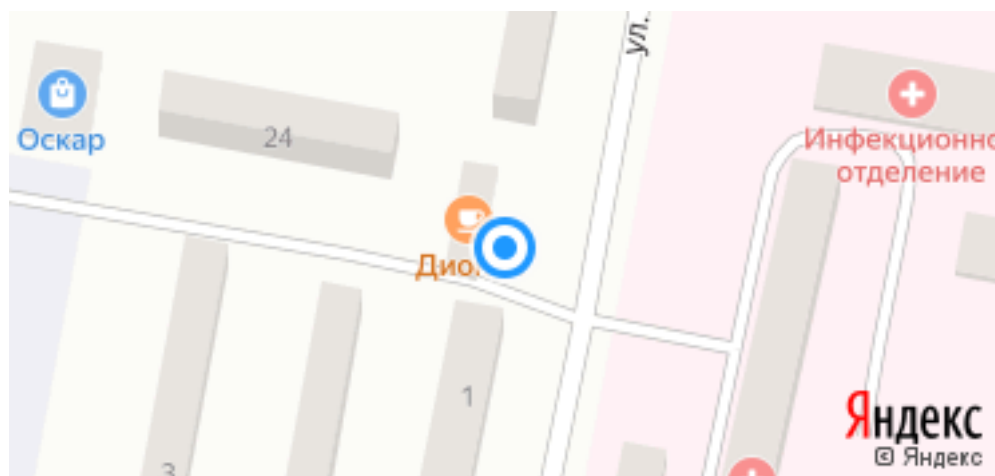


Рисунок 2.1 – Розташування кафе «Buffet» [33]

За типізацією закладів ресторанного господарства (ДСТУ 4281:2004 [34]), кафе «Buffet» відноситься до класу ресторанного господарства з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв. За повнотою сервісу – це повносервісний заклад з обслуговування офіціантами; за спеціалізацією – піцерія; за типом організації – загальнодоступний [5, с. 94].

Таким чином кафе є закладом ресторанного господарства типу кафе, повносервісне (має обслуговування офіціантами) та загальнодоступне. Кафе надає послуги громадського харчування за ГОСТ Р 50764-95 [35]: послуги харчування та організації дозвілля. Відповідно кафе має в своєму асортименті

пропозиції перших та других гарячих страв, салати, кондитерські вироби та напої. Проте, як бачимо з рисунку 2.2, кафе спеціалізується на продажі піци.

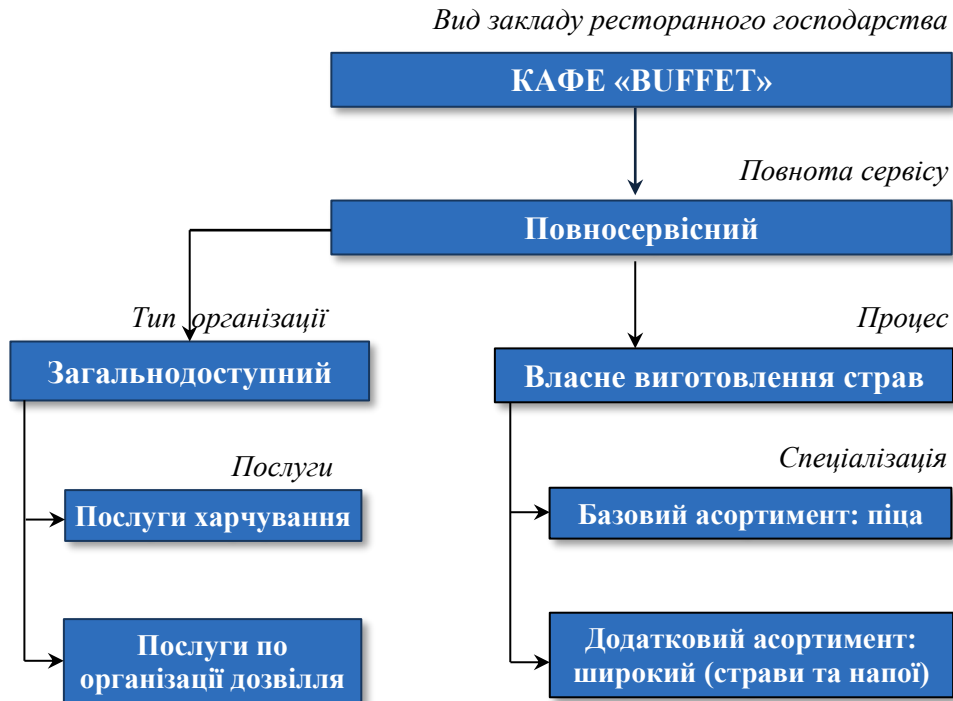


Рисунок 2.2 – Ідентифікація типу кафе «Buffet» як суб'єкту бізнесу на ринку громадського харчування

Кафе має внутрішній зал – 12 столів (кількість посадочних місць – 32), у весняно-осінній період працює додатково літня площадка, на якій розташовано ще 6 столів (кількість посадочних місць – 24). Крім того, споживачі можуть робити замовлення на само-виніс та доставку.

За 2020 рік продаж піци складає у середньому 83 шт. у день або на суму 10 000 грн., середній чек дорівнює 120 грн.

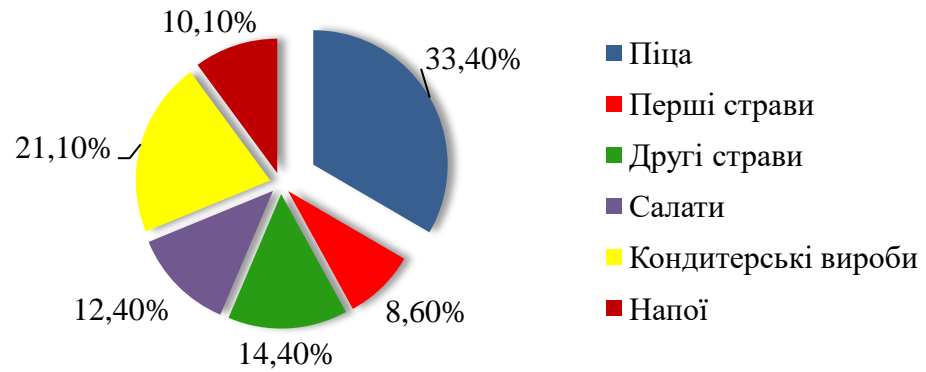


Рисунок 2.3 – Асортиментна структура кафе «Buffet», 2020 р.

Організаційна структура управління діяльністю кафе «Buffet» складається зі штату, до якого входить 13 працівників: адміністративний апарат (3), офіціанти (4), повар, кухари, бармен (4), допоміжні робітники (2). Обслуговуючий апарат працює у 2 зміни.

Аналіз основних економічних показників підприємства за три роки довів, що щорічно рентабельність закладу падає. Пандемія COVID-19 у 2020-2021 років завдала негативний відбиток на обсяг продажів, у тому числі й піци. В умовах карантину кафе не може працювати в традиційному режимі і має погіршення усіх фінансово-економічних показників.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні результати діяльності кафе «Buffet»

| Рік   | Дохід (грн.) | Прибуток (грн.) | Рентабельність % |
|-------|--------------|-----------------|------------------|
| 2019  | 1 620 500    | 575 277         | 35,5             |
| 2020  | 1 426 110    | 367 971         | 25,8             |
| 2021* | 542 083      | 124 637         | 23,0             |

\*За січень-травень

Ринкова частка кафе «Buffet» у м. Сінельниково склає 8%. Основними його конкурентами у місті є – Піцеррай (9%) та Садиба (7%), що мають близьке географічне розташування, близьку частку ринку, схожий асортимент та теж продають піцу. Решта частка ринку представлена іншими кафе та різними іншими точками продажу їжі (див. рисунок 2.4).

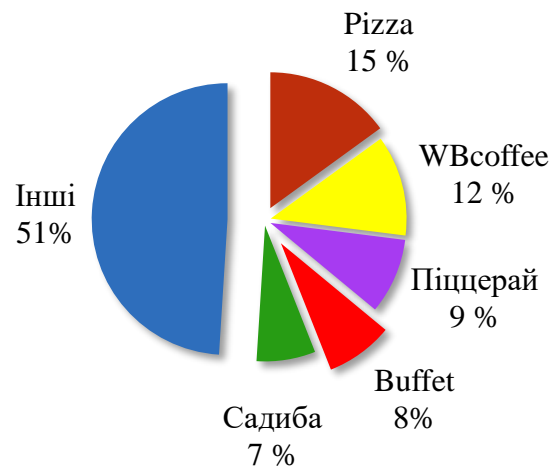


Рисунок 2.4 – Частка ринку кафе «Buffet» у м. Сінельниково

Оскільки конкуренти, у тому числі й основні Піццерай та Садиба, мають близькі ринкові завдання, важливо чітко демонструвати цільовій аудиторії свою місією-призначення, а також з'ясувати стратегічне бачення та стратегічні цілі, що відповідають його ключовим компетенціям закладу та стану ринку [4-5].

*Місія-призначення* [6] роз'яснює: (1) що продає заклад, (2) цільову аудиторію закладу, (3) спосіб задоволення потреб споживачів, (4) філософію бізнесу. У таблиці 2.2 зроблено аналіз основних питань щодо місії підприємства з точки зору задоволення потреб у ресторанних послугах.

Таким чином місія кафе «Buffet» була визначена так:

- 1 Ми пропонуємо піцу за справедливою ціною.
- 2 Ми підтримуємо спілкування як спосіб життя.
- 3 Ми створюємо атмосферу, що потрібна людям для проведення свят.

*Стратегічне бачення* визначає бажаний стан і ціннісні орієнтири бізнесу, відповідає на питання: що ми хочемо досягнути як суб'єкт бізнесу і як ми плануємо це зробити (див. рисунок 2.5) [6-7].

Таблиця 2.2 – Визначення місії кафе «Buffet»

| Питання  | Відповідь   | Головне для місії   |
|--|---|---|
| Що пропонує наше кафе споживачу?                     | Кафе надає повносервісні, загальнодоступні послуги громадського харчування рівня кафе першого класу   | Українська кухня з середнім асортиментом страв власного виробництва з якісних продуктів                                       |
| Для кого існує наш заклад?                           | Цільовий сегмент кафе включає людей, що можуть платити за доступний сервіс та комфорт   | Для ділових та корпоративних заходів, святкування сімейних свят, проведення дозвілля і романтичних побачень                   |
| Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити? | Послуги кафе відносяться до відчутних товарів попереднього вибору. В умовах зменшення доходів споживачів необхідно стабілізувати та підтримувати попит через докази більшої привабливості закладу в порівнянні з конкурентами       | Послуги відносяться до відчутних товарів попереднього вибору з наданням супутніх послуг                                       |
| Що може сприяти нашому успіху у майбутньому?         | Кафе – це заклад для людей, які прагнуть не лише задовольнити попит у їжі, але й поспілкуватись та відпочити у затишній атмосфері   | Філософія – рівень відносин між клієнтом, шеф-кухарем і кафе (як сукупність послуг); підтримка виразу сучасного способу життя |
| Яким чином ми можемо досягти успіху?                 | Кафе працює тільки для своїх споживачів та постійно вдосконалюється. Для тих, хто цінує смачну їжу та розваги у колі друзів, де можна зупинитися від справ та набратися емоційних сил, щоб потім швидше рухатися до власного успіху | Смачна їжа, збалансована політика супутніх послуг для розваг, гарне обслуговування  |
| Які у нас ключові компетенції?                       | Кафе має професійну команду кухарів, зручне розташування, зал зі зручним та цікавим інтер'єром  | Смачна їжа, доступні ціни, затишна атмосфера  |

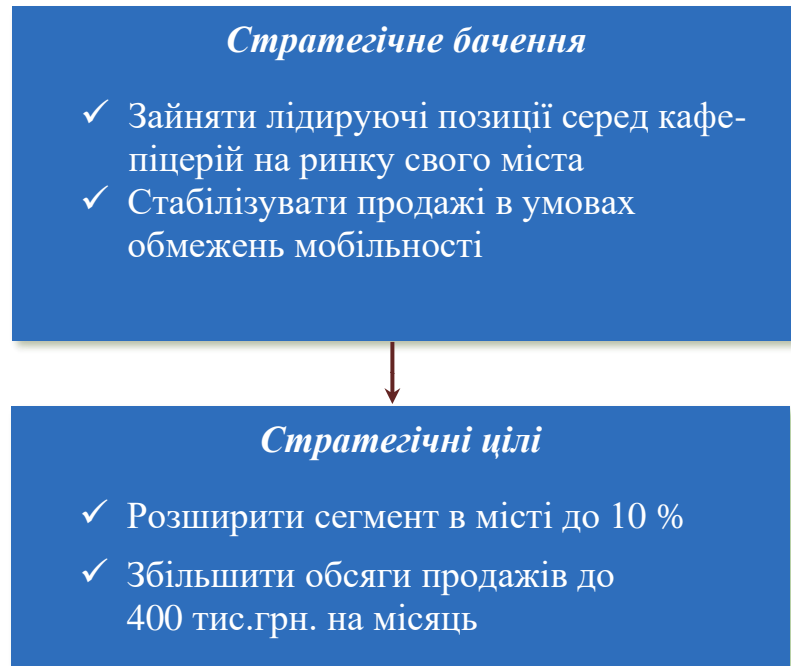


Рисунок 2.5 – Стратегічне бачення і стратегічні цілі кафе «Buffet»

Таким чином, кафе «Buffet» має здійснити певні маркетингові заходи, щоб досягти таких стратегічних цілей: розширити частку своєму сегменті до 10%; збільшити обсяги продажів до 400 тис. грн. в місяць.

## 2.2 Аналіз внутрішніх сил та ключових компетенцій кафе

### 2.2.1 Аналіз фінансових результатів кафе «Buffet»

Ціллю аналізу фінансових результатів кафе «Buffet» є з'ясувати управлінську проблему, що пов'язана з досягненням стратегічних цілей і потребує маркетингових дій. Результати фінансових результатів діяльності кафе протягом 2020 року наведено на рисунку 2.6. Можна бачити, що протягом року фінансові результати розподіляються нерівномірно. Найбільш прибутковими для кафе є січень, березень та грудень. Це цілком збігається з висновками експертів, які розрізняють високий та низький сезон відвідуваності закладів громадського харчування [36].

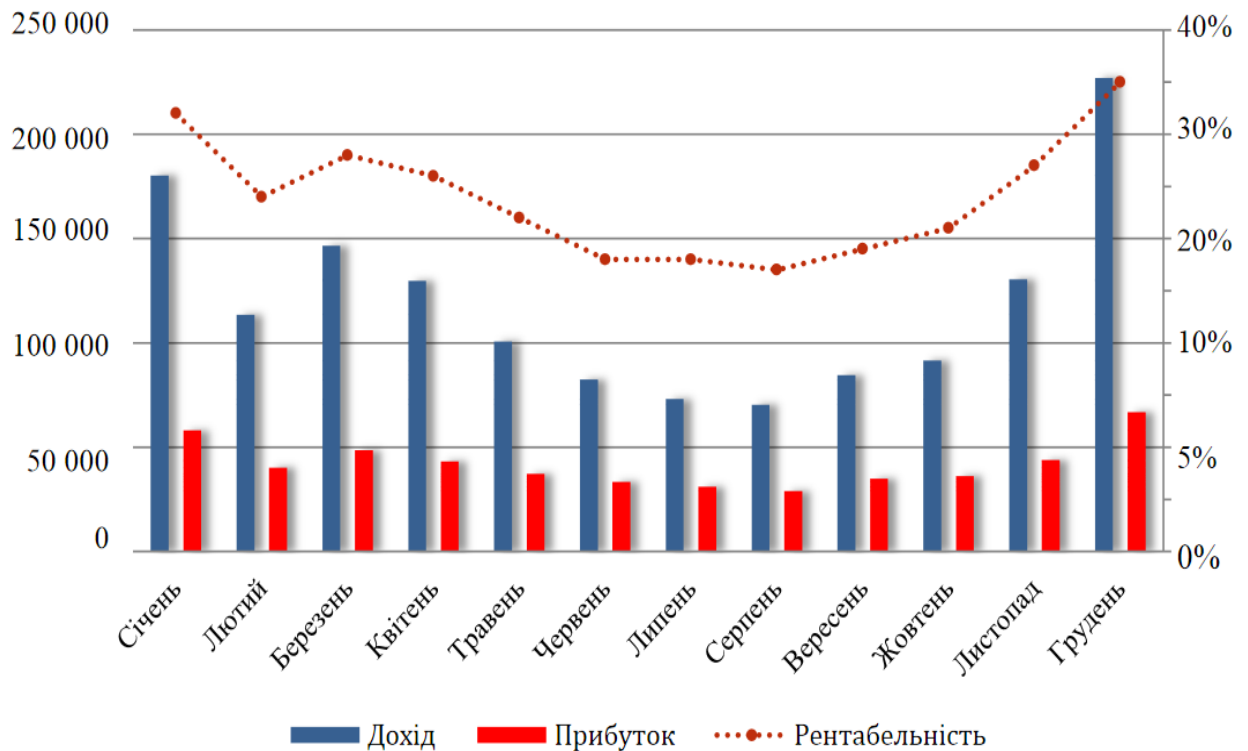


Рисунок 2.6 – Динаміка основних фінансових результатів кафе «Buffet» протягом 2020 року, тис. грн.

Максимальний попит на послуги кафе триває з глибокої осені та до початку весни – це пов’язане з відпустками та дачним сезоном. Показник рентабельності у 2020 році свідчить про здатність підприємства підтримувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності.

Таблиця 2.3 показує, що кафе має циклічні коливання, які викликані не тільки сезонним характером споживання послуг, проте й сьогодишніми обмеженнями у мобільності споживачів. Відзначається щорічне збільшення кількості посадочних місць, проте рівень завантаженості відвідувачами зменшувався останніми роками. Так, найвищим цей рівень був у 2018 р., зменшення показника у 2019 р. зумовлено зростанням конкуренції на ринку громадського харчування, а саме – недалеко від розташування кафе «Buffet».



Таблиця 2.3 - Показники завантаженості кафе «Buffet» у 2018-2020 рр.

| Показники                            | Роки |      |      | Відхилення ланцюгове |               |                  |               |
|--------------------------------------|------|------|------|----------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                      | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне            |               | Темп приросту, % |               |
|                                      |      |      |      | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018    | 2020/<br>2019 |
| Кількість посадочних місць, у т.ч.:  | 50   | 54   | 56   | 4                    | 2             | 8,0              | 3,7           |
| – внутрішня зала                     | 28   | 30   | 32   | 2                    | 2             | 7,1              | 6,7           |
| – літня площадка                     | 22   | 24   | 24   | 2                    | 0             | 9,1              | 0,0           |
| Середньоденна кількість відвідувачів | 480  | 520  | 310  | 40                   | -210          | 8,3              | -40,4         |
| Рівень завантаження, %               | 96,0 | 96,3 | 55,4 | 0,3                  | -40,9         | x                | x             |

У 2020 р. значне зниження коефіцієнта завантаженості обумовлене карантинними заходами, впровадженими у березні. Після послаблення карантину рівень завантаженості дещо збільшився, проте не досяг рівня попереднього року (див. рисунок 2.7).

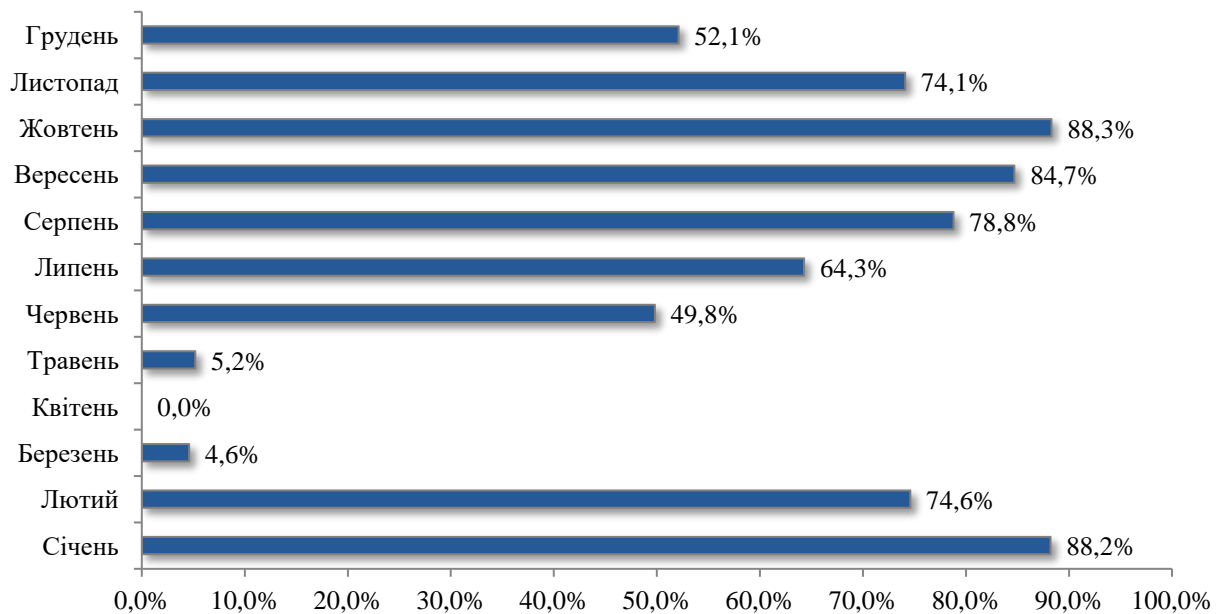


Рисунок 2.7 - Завантаженість кафе «Buffet» у 2020 р.

Щоб отримати точний розподілу потоку клієнтів протягом дня у період карантинних обмежень, було проведено спостереження за основною залюю

посеред тижня, а саме в середу з 10:00 до 22:00 години. Встановлено, що найбільший рівень завантаженості кафе зазвичай в обід та у вечірній час, тоді як зранку відвідувачів мало, переважно – працівники супермаркету «АТБ» та магазинів, які знаходяться поряд. Ввечері середня тривалість перебування 1 клієнта у кафе триває десь 1 годину, а в ранкові та денні часи – приблизно 20 хвилин (див. таблицю 2.4; рисунок 2.8).

Таблиця 2.4 – Завантаженість основної зали кафе «Buffet» протягом дня (результати спостереження у березні 2021)

| Інтервал      | Кількість чеків | Кількість гостей | Обіг, % |
|---------------|-----------------|------------------|---------|
| 9:00 – 10:00  | 3               | 7                | 7,1     |
| 10:00 – 12:00 | 5               | 10               | 10,2    |
| 12:00 – 14:00 | 10              | 18               | 18,4    |
| 14:00 – 16:00 | 10              | 15               | 15,3    |
| 16:00 – 18:00 | 8               | 18               | 18,4    |
| 18:00 – 20:00 | 10              | 20               | 20,4    |
| 20:00 – 22:00 | 5               | 10               | 10,2    |
| Всього:       | 51              | 98               | 100     |

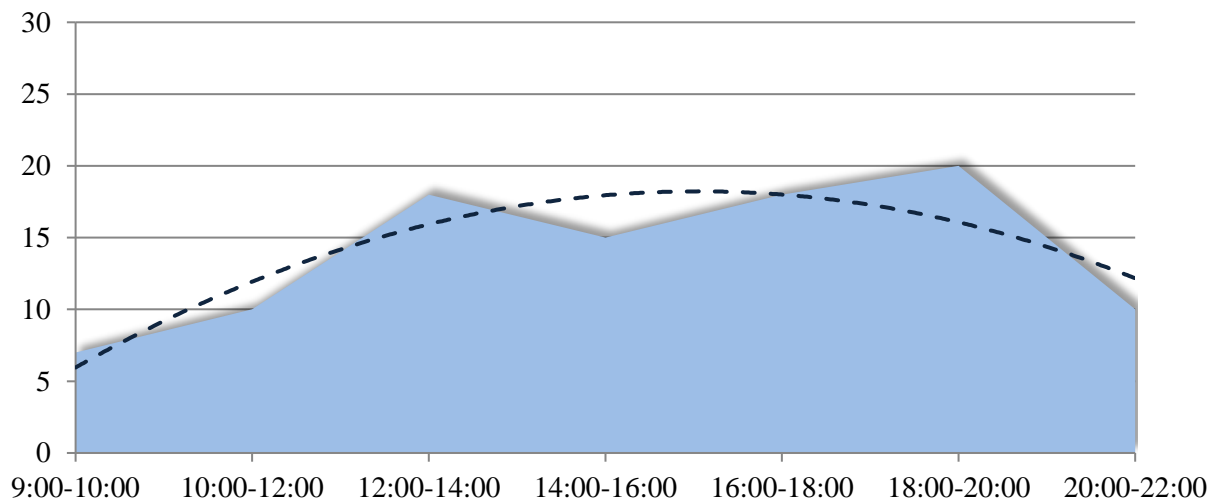


Рисунок 2.8 – Завантаженість внутрішньої зали кафе «Buffet» протягом дня (результати спостереження у березні 2021)

Таким чином, стислий аналіз економічної діяльності кафе довів, що у кафе існує управлінська проблема, що пов'язана: по-перше, з загальним

зниженням продажів і рентабельністю діяльності у наслідок зниження рівня мобільності через пандемію; по-друге, з сезонними коливаннями і коливаннями протягом дня, що притаманне взагалі такому типу закладів.

### 2.2.2 Аналіз маркетингової діяльності кафе «Buffet»

Аналіз комплексу маркетингу був проведений за класичними напрямками комплексу 7P маркетингу: товарна політика, цінова політика, розподіл і комунікації, персонал, процес, матеріальні свідоцтва. Оцінку здійснювали за результатами опитування клієнтів у своєму кафе та його основних конкурентів – Піццерай і Садиба.

#### *Товарна політика (product).*

Кафе позиціонує як заклад швидкого обслуговування їжею власного виробництва. Асортиментна політика кафе підтримує наступними позиції: кафе позиціонує себе насамперед як піццерію; найбільша завантаженість в обідні та вечірні часи, що обумовлює необхідність швидкої подачі; в період очікування піци клієнти замовляють салати.

Таблиця 2.5 аналізує частку власного виробництва у структурі товарообороту кафе. Аналіз довів, що частки продукції власного виробництва у загальному товарообігу має біля 70%.

Таблиця 2.5 – Частка власного виробництва у структурі товарообороту кафе «Buffet», %

| Показник                                   | 2019 | 2020        | 2021        |
|--|------|-------------|-------------|
| Питома вага продукції власного виробництва | 65,1 | 70,9 (+5,8) | 69,2 (-1,7) |
| Питома вага покупних товарів               | 34,9 | 29,1 (-5,8) | 30,8 (+1,7) |

Основна виручка формується за рахунок виробництва і продажу піци та салатів, ці асортиментні групи займають найбільшу частку в структурі реалізованої продукції (див. таблиця 2.6, рисунок 2.9). Оцінки якості

асортиментної політики кафе відносно його конкурентів виставлялися анкетуванням (анкета наведена у Додатку А).

Таблиця 2.6 – Структура асортименту кафе «Buffet» за 2020 рік

| Найменування товарних груп | В грн.  | К-сть асорт. позицій | % від загального товарообігу |
|----------------------------|---------|----------------------|------------------------------|
| Весь асортимент            | 1420386 | 76                   | 100                          |
| з нього:                   |         |                      |                              |
| Піца                       | 474408  | 10                   | 33,4                         |
| Перші страви               | 122153  | 8                    | 8,6                          |
| Другі страви               | 204536  | 9                    | 14,4                         |
| Салати                     | 417593  | 12                   | 29,4                         |
| Випічка                    | 58237   | 21                   | 4,1                          |
| Безалкогольні напої        | 143459  | 16                   | 10,1                         |

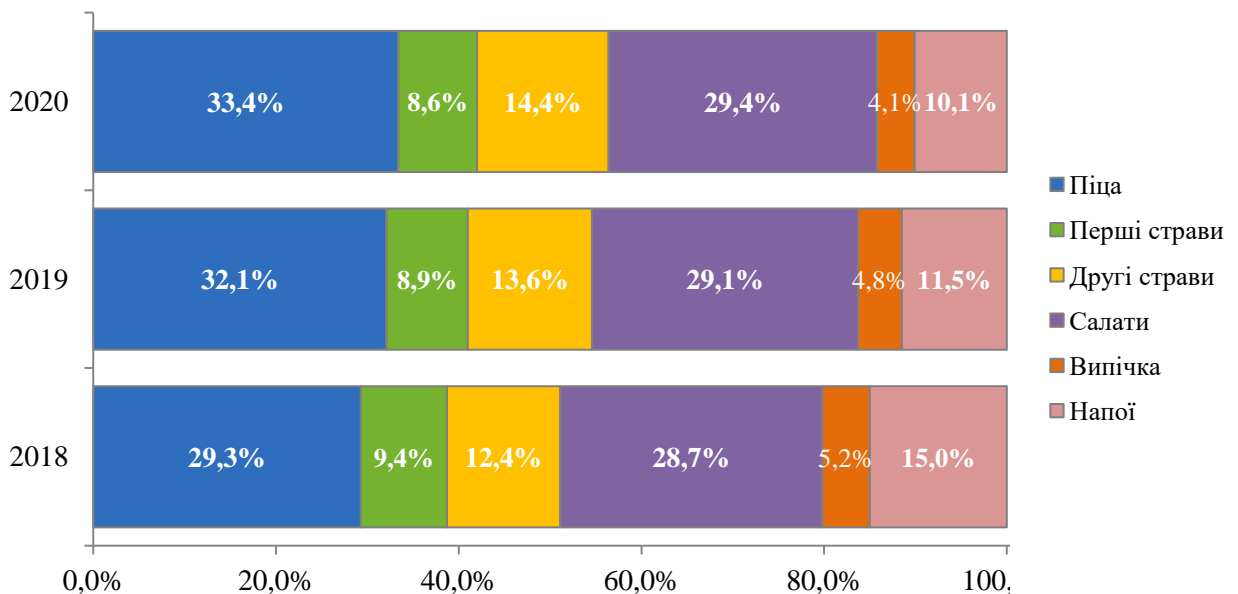


Рисунок 2.9 – Асортиментна структура кафе «Buffet» у 2018-2020 рр., %

Асортиментна політика вивчалася за більш широким колом закладів, що мають подібну структуру пропозицій, а саме п'яти закладів – Піщерай, Pizza, Арома, Садиба, WB coffee, Buffet. Оцінка здійснювалася за чотирма критеріями: смак, якість продуктів, широта асортименту, рівень

обслуговування (див. таблицю 2.7). Серед критеріїв є цікавим зіставити асортимент та рівень обслуговування (див. рисунок 2.10).

Таблиця 2.7 – Конкурентна карта асортиментної політики «Buffet»

| Заклад    | Критерії оцінки |                  |  |                       |
|-----------|-----------------|------------------|--|-----------------------|
|           | Смак            | Якість продуктів | Асортимент   | Рівень обслуговування |
| Піццерай  | 4 з 5 балів     | Середня          | Середній (піца, суші, салати, напої)                                 | Середній              |
| Pizza     | 4 з 5 балів     | Висока           | Середній (піца, суші, салати, напої)                                 | Низький               |
| Арома     | 3 з 5 балів     | Середня          | Вузький (піца, суші)   | Низький               |
| Садиба    | 3 з 5 балів     | Середня          | Широкий (гарячі страви, салати, випічка, кондитерські вироби, напої) | Високий               |
| WB coffee | 4 з 5 балів     | Середня          | Вузький (кава, випічка, піца)  | Середній              |
| Buffet    | 5 з 5 балів     | Висока           | Широкий (гарячі страви, салати, піца, напої)                         | Середній              |

|                   |                 |                |                 |                |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>Асортимент</b> | <i>широкий</i>  |                |                 | Садиба         |
|                   | <i>середній</i> | Pizza          | Піццерай        | <b>Buffet</b>  |
|                   | <i>вузький</i>  | Арома          | WB coffee       |                |
|                   |                 | <i>низький</i> | <i>середній</i> | <i>високий</i> |

**Рівень обслуговування**

Рисунок 2.10 – Конкурентна карта «Асортимент – Рівень обслуговування»

Відзначимо, що за аналізованими критеріями основні конкуренти Кафе «Buffet» за географічною – «Піццерай» та «Садиба» теж мають сильні позиції.

Товарна політика кафе «Buffet» є сильною стороною, проте не унікальною, основні конкуренти можуть її повторити (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка асортиментної політики кафе «Buffet» відносно основних конкурентів

| Продукт (product)     | Buffet | Конкуренти |        |
|-----------------------|--------|------------|--------|
|                       |        | Піццерай   | Садиба |
| Задоволеність смаком  | 8      | 7          | 5      |
| Якість продуктів      | 6      | 5          | 4      |
| Широта асортименту    | 5      | 6          | 5      |
| Рівень обслуговування | 4      | 4          | 3      |
| <i>сума</i>           | 23     | 22         | 17     |

### Цінова політика (price).

За результатами анкетування побудуємо карту справедливості ціни як відношення задоволення смаком та базової ціни страв (див. рисунок 2.11).

Таблиця 2.9 – Конкурентна карта цінової політики «Buffet»

| Заклади   | Критерії оцінки |                 |                  |                     |
|-----------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------|
|           | Базові ціни     | Акції та знижки | Стабільність цін | Програми лояльності |
| Піццерай  | Низькі          | періодично      | висока           | +                   |
| Pizza     | Високі          | рідко           | середня          | -                   |
| Арома     | Середні         | ніколи          | низька           | -                   |
| Садиба    | Високі          | часто           | низька           | +                   |
| WB coffee | Середні         | рідко           | середня          | -                   |
| Buffet    | Низькі          | періодично      | висока           | +                   |

Як бачимо, за справедливістю ціни кафе «Buffet» має однакову позицію з «Піццерай», проте «Садиба» має нижчі ціни. Загальна оцінка цінової політики кафе «Buffet» відносно конкурентів наведена у таблиці 2.10.

|      |           |                |                 |                    |
|------|-----------|----------------|-----------------|--------------------|
| Смак | 4-5 балів | Pizza          | WB coffee       | Піццерай<br>Buffet |
|      | 2-3 бали  | Арома          | Садиба          |                    |
|      | 1 бал     |                |                 |                    |
|      |           | <i>низький</i> | <i>середній</i> | <i>високий</i>     |

**Базова ціна**

Рисунок 2.11 – Конкурентна карта «Справедливість цін»

Таблиця 2.10 – Оцінка цінової політики кафе «Buffet» відносно основних конкурентів

| Ціна ( <i>price</i> ) | Buffet | Конкуренти |        |
|-----------------------|--------|------------|--------|
|                       |        | Піццерай   | Садиба |
| Справедливість цін    | 5      | 6          | 4      |
| Стабільність цін      | 6      | 5          | 3      |
| Акції та знижки       | 4      | 5          | 4      |
| Програми лояльності   | 4      | 6          | 4      |
| <i>сума</i>           | 19     | 22         | 15     |

Можемо зробити висновок, що цінова політика кафе «Buffet» є середньо зваженою, проте теж не відрізняється якимись унікальними властивостями у порівнянні з конкурентами.

#### *Просування (promotion).*

Кафе «Buffet» застосовує наступні методи просування: реклама в інтернеті та соціальних мережах (сайт, паблік акаунти), яскраві флаєри, розсилка електронною поштою, сіті-лайти та білборди. Аналіз політики просування відносно основних конкурентів довів, що кафе програває у цілому, оскільки використовує тільки традиційні засоби (див. таблицю 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка політики просування кафе «Buffet» відносно її основних конкурентів

| <i>Просування (promotion)</i> | Buffet | Конкуренти |        |
|-------------------------------|--------|------------|--------|
|                               |        | Піццерай   | Садиба |
| Традиційні засоби             | 6      | 7          | 5      |
| Інновації у маркетингу        | 1      | 5          | 3      |
| Залучення споживача           | 3      | 3          | 4      |
| <i>сума</i>                   | 10     | 15         | 12     |

*Розташування (place).*

Проаналізуємо розташування кафе «Buffet» відносно основних конкурентів (див. таблицю 2.12).

Таблиця 2.12– Оцінка розташування кафе «Buffet» відносно основних конкурентів

| <i>Місце (place)</i>         | Buffet | Конкуренти |        |
|------------------------------|--------|------------|--------|
|                              |        | Піццерай   | Садиба |
| Комерційні можливості місця  | 5      | 5          | 3      |
| Тип бізнесу для даного місця | 5      | 4          | 2      |
| <i>сума</i>                  | 10     | 9          | 5      |

Кафе «Buffet» розтошоване в місці, яке характеризується певним потоком відвідувачів, проте воно недостатньо популярне та не здатне залучити велику кількість клієнтів.

*Кадрова політика (people).*

Проаналізуємо кадрову політику кафе «Buffet» відносно його основних конкурентів. Кількість працівників невелика, проте їх достатньо для обслуговування клієнтів, показники їх динаміки наведено у таблиці 2.13.

Як бачимо, щороку відбувається зменшення кількості персоналу, що також обумовлено наслідками пандемії: скорочення 1 адміністратора, 2 офіціантів, 2 кухарів та 1 допоміжного працівника обумовлено недостатньою завантаженістю кафе відвідувачами.



Таблиця 2.13 - Чисельність та динаміка персоналу кафе «Buffet» у 2018-2020 рр.

| Показники                             | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютні ланцюгові відхилення |           |
|---------------------------------------|------|------|------|--------------------------------|-----------|
|                                       |      |      |      | 2019/2018                      | 2020/2019 |
| Середньооблікова кількість персоналу: | 18   | 19   | 13   | 1                              | -6        |
| – адміністративні працівники          | 4    | 4    | 3    | 0                              | -1        |
| – офіціанти                           | 5    | 6    | 4    | 1                              | -2        |
| – повар, кухари, бармен               | 6    | 6    | 4    | 0                              | -2        |
| – допоміжні робітники                 | 3    | 3    | 2    | 0                              | -1        |

Усі працівники кафе мають відповідну кваліфікацію, володіють певною культурою поведінки при виконанні своїх обов'язків. Таким чином, кадрова політика кафе відноситься до сильних сторін, проте вразлива.

Таблиця 2.14 – Оцінка кадрової політики кафе «Buffet»

| Персонал (people) | Buffet | Конкуренти |        |
|-------------------|--------|------------|--------|
|                   |        | Піццерай   | Садиба |
| Оплата праці      | 4      | 5          | 4      |
| Якість праці      | 3      | 3          | 3      |
| Гідність праці    | 3      | 3          | 4      |
| <i>сума</i>       | 10     | 12         | 11     |

#### *Процес продажу (process)*

Проаналізуємо способи продажу кафе «Buffet» відносно основних конкурентів (див. таблицю 2.15).

Таблиця 2.15 – Оцінка способів продажів кафе «Buffet» відносно основних конкурентів

| Способи продажу (process)  | Buffet | Конкуренти |        |
|----------------------------|--------|------------|--------|
|                            |        | Піццерай   | Садиба |
| Швидкість обслуговування   | 4      | 5          | 4      |
| Застосування ІТ технологій | 2      | 2          | 4      |
| Замовлення і доставка      | 3      | 5          | 2      |
| <i>сума</i>                | 9      | 12         | 10     |

Отже, зазначимо, що система продажів кафе «Buffet» має певні недоліки порівняно з конкурентами, а саме – середня швидкість обслуговування, недостатня автоматизація прийому та обробки замовлень та середній рівень прийому, обробки та доставки замовлень (цей сервіс використовується вкрай рідко).

Таким чином дослідження довело, що в кафе «Buffet» процес продажів є традиційним та відповідає всім вимогам сучасного обслуговування. Проте в умовах пандемії треба впроваджувати більш інноваційні підходи, щоб зберегти клієнтів і зупинити падіння обсягів продажів.

*Матеріальні і фізичні свідчення (physical evidence)*

В таблиці таблиця 2.16 проаналізовано стан матеріальних свідочств (оточення) кафе «Buffet» відносно основних конкурентів.

Таблиця 2.16 – Оцінка матеріальних свідочств кафе «Buffet» відносно основних конкурентів

| <i>Матеріальні і фізичні свідчення<br/>(physical evidence)</i> | Buffet | Конкуренти |        |
|--|--------|------------|--------|
|  |        | Піццерай   | Садіба |
| Сервісне оточення  | 3      | 4          | 3      |
| Атмосфера закладу  | 6      | 4          | 4      |
| Оформлення   | 5      | 4          | 2      |
| <i>сума</i>  | 14     | 12         | 9      |

Відзначимо, що за аналізованими параметрами кафе «Buffet» має перевагу в атмосфері закладу та оформленні, кафе «Піццерай» - в сервісному оточенні, а кафе «Садіба» за усіма аналізованими конкурентними перевагами відстає від конкурентів.

Узагальнення конкурентних переваг кафе «Buffet» за своїми внутрішніми силами здійснено в таблиці 2.17. Для бальної оцінки були запрошені експерти – директор закладу, місцевий ресторанний критик та працівник ТПП.

Експерти здійснили вагому оцінку основних параметрів конкурентоспроможності закладів громадського харчування (смак, асортимент, якість страв та рівень обслуговування) шляхом відвідування цих

закладів та зробили власні висновки, середнє зважене яких наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Конкурентні переваги кафе «Buffet» за комплексом маркетингу\*

| Фактори конкуренто-спроможності                            | Ваго-<br>мість<br>$A_i$ | Buffet |           | Конкуренти |           |        |           |
|--|-------------------------|--------|-----------|------------|-----------|--------|-----------|
|  |                         |        |           | Піццерай   |           | Садіба |           |
|  |                         | $P_i$  | $A_i P_i$ | $P_i$      | $A_i P_i$ | $P_i$  | $A_i P_i$ |
| <b>Продукт (product)</b>                                   | 0,31                    | 23     | 7,13      | 22         | 6,82      | 17     | 5,27      |
| Смак   | 0,1                     | 8      | 0,8       | 7          | 0,7       | 5      | 0,5       |
| Асортимент   | 0,1                     | 5      | 0,5       | 6          | 0,6       | 5      | 0,5       |
| Якість продуктів   | 0,03                    | 6      | 0,18      | 5          | 0,15      | 4      | 0,12      |
| Обслуговування   | 0,08                    | 4      | 0,32      | 4          | 0,32      | 3      | 0,24      |
| <b>Ціна (price)</b>  | 0,1                     | 19     | 1,9       | 22         | 2,2       | 15     | 1,5       |
| Справедливість цін   | 0,01                    | 5      | 0,05      | 6          | 0,06      | 4      | 0,04      |
| Стабільність цін   | 0,05                    | 6      | 0,3       | 5          | 0,25      | 3      | 0,15      |
| Акції та знижки  | 0,02                    | 4      | 0,08      | 5          | 0,1       | 4      | 0,08      |
| Програми лояльності  | 0,02                    | 4      | 0,08      | 6          | 0,12      | 4      | 0,08      |
| <b>Просування (promotion)</b>                              | 0,06                    | 10     | 0,6       | 15         | 0,9       | 12     | 0,72      |
| Традиційні засоби  | 0,02                    | 6      | 0,12      | 7          | 0,14      | 5      | 0,1       |
| Інновації  | 0,01                    | 1      | 0,01      | 5          | 0,05      | 3      | 0,03      |
| Залучення споживача  | 0,03                    | 3      | 0,09      | 3          | 0,09      | 4      | 0,12      |
| <b>Місце (place)</b>                                       | 0,03                    | 10     | 0,3       | 9          | 0,27      | 5      | 0,15      |
| Комерційні можливості                                      | 0,02                    | 5      | 0,1       | 5          | 0,1       | 3      | 0,06      |
| Тип бізнесу для даного місця                               | 0,01                    | 5      | 0,05      | 4          | 0,04      | 2      | 0,02      |
| <b>Персонал (people)</b>                                   | 0,04                    | 10     | 0,4       | 11         | 0,44      | 11     | 0,44      |
| Оплата праці   | 0,02                    | 4      | 0,08      | 5          | 0,1       | 4      | 0,08      |
| Якість праці   | 0,01                    | 3      | 0,03      | 3          | 0,03      | 3      | 0,03      |
| Гідність праці   | 0,01                    | 3      | 0,03      | 3          | 0,03      | 4      | 0,04      |
| <b>Способи продажу (process)</b>                           | 0,21                    | 9      | 1,89      | 12         | 2,52      | 10     | 2,1       |
| Швидкість  | 0,1                     | 4      | 0,4       | 5          | 0,5       | 4      | 0,4       |
| Застосування ІТ  | 0,01                    | 2      | 0,02      | 2          | 0,02      | 4      | 0,04      |
| Замовлення і доставка                                      | 0,1                     | 3      | 0,3       | 5          | 0,5       | 2      | 0,2       |
| <b>Матеріальні і фізичні свідчення (physical evidence)</b> | 0,25                    | 14     | 3,5       | 12         | 3         | 9      | 2,25      |
| Сервісне оточення  | 0,1                     | 3      | 0,3       | 4          | 0,4       | 3      | 0,3       |
| Атмосфера закладу  | 0,1                     | 6      | 0,6       | 4          | 0,4       | 4      | 0,4       |
| Оформлення   | 0,05                    | 5      | 0,25      | 4          | 0,2       | 2      | 0,1       |
| $\sum A_i P_i$   | 1                       | x      | 15,72     | x          | 16,15     | x      | 12,43     |

\* За 10-бальною шкалою

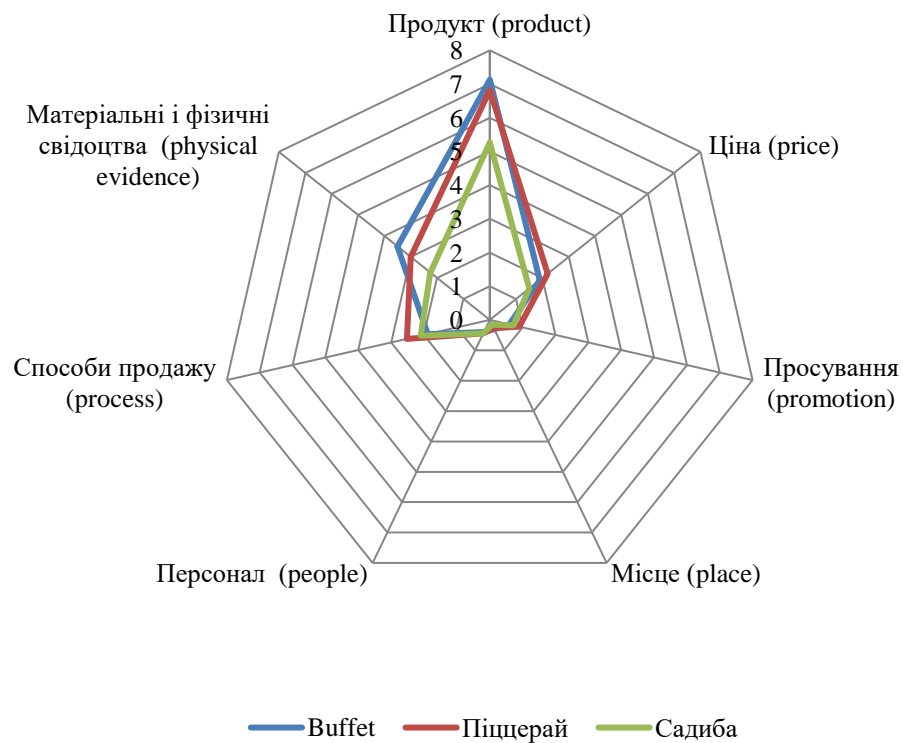


Рисунок 2.12 - Багатокутник конкурентоспроможності кафе «Buffet» за складовими 7P-аналізу

Отже, варто відзначити конкурентні переваги кафе «Buffet» щодо продукту (готові страви), місця розташування, а також матеріальних та фізичних свідочств.

### 2.2.3 IFAS-аналіз сильних і слабких сторін кафе «Buffet»

За результатами фінансово-економічного аналізу та маркетингового аудиту діяльності кафе «Buffet» визначаємо сукупність сильних і слабких сторін кафе «Buffet» методом IFAS-аналізу. Результати аналізу наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – IFAS-аналіз сильних і слабких сторін кафе «Buffet»

| Стратегічні фактори      | Вага | Оцінка | зважена оцінка |
|--------------------------|------|--------|----------------|
| <i>Фактори сили</i>      |      |        | 10,25          |
| 1 Смак                   | 0,08 | 5      | 0,40           |
| 2 Ціна                   | 0,10 | 5      | 0,50           |
| 3 Асортимент             | 0,11 | 5      | 0,55           |
| 4 Атмосфера              | 0,12 | 5      | 0,60           |
| 5 Місце розташування     | 0,09 | 4      | 0,45           |
| <i>Фактори слабкості</i> |      |        | -1,92          |
| 1 Процеси продажу        | 0,12 | -3     | -0,36          |
| 2 Продажі                | 0,11 | -2     | -0,22          |
| 3 Маркетинговий бюджет   | 0,10 | -2     | -0,20          |
| <i>Сумарна оцінка</i>    | 1.00 |        | 8,33           |

Для здійснення аналізу були залучені такі 3 експерти: директор закладу, працівник ТПП та член громадської організації «Спілка підприємців». Кожен експерт оцінив сильні та слабкі сторони закладу через Інтернет зв'язок, їхні оцінки було узгоджено як середньозважена. Отримана сумарна зважена оцінка інтерпретується в діапазоні від -3,0 до +3,0. Відхилення думок не виходило за межі 10%, що в даному випадку свідчило про високий ступінь погодженості індивідуальних експертних оцінок.

Отже, найбільш сильними сторонами кафе «Buffet» є: задоволення смаком їжі, справедливість ціни, асортимент, затишна атмосфера та розташування. Проте з них жодну неможна вважати ключовою компетенцією, оскільки конкуренти теж їх мають, можуть швидко розвивати та посилювати. Слабкими сторонами, які не дають розвиватися кафе «Buffet» в умовах кризи, є питаннями щодо процесів продажу, просування та маркетингового бюджету.

Таким чином, *управлінська проблема* полягає у тому, що керівництвом закладу не приділено значну увагу розробленню напрямів удосконалення продажного процесу, просування закладу та формуванню оптимального маркетингового бюджету.

*Маркетингова проблема:* процес просування потребує нестандартних маркетингових підходів до посилення привабливості кав'ярні у своєму районі та розробки відповідних заходів комунікацій, що забезпечать збільшення продажів при збереженні брендівих ознак асортименту кафе.

Для того, щоб подолати або нівелювати слабкі сторони, спираючись на сильні сторони, потрібно здійснити якісь інноваційні зсуви, які нададуть більший комунікаційний зв'язок з потенційними клієнтами та допоможуть вирішити управлінську проблему – збільшити продажів та рентабельність діяльності кафе, зменшити часові та сезонні коливання у попиті.

## **2.3 Дослідження факторів впливу зовнішнього маркетингового середовища**

### **2.3.1 Дослідження факторів впливу далекого зовнішнього маркетингового середовища**

Для аналізу факторів зовнішнього середовища використано методи STEP-аналізу та матриця ETOM. STEP-аналіз вважається особливо доречним для малих підприємств, що працюють на ринку споживчих послуг та галузі ресторанного бізнесу, оскільки фокусує основну увагу на соціальних і громадських факторах. На основі отриманих результатів можна більш свідомо досліджувати ринок і планувати вирішення стратегічних питань [2].

У дослідженні STEP-аналіз вивчає: 1) соціальні фактори (S); технологічні фактори (T); 3) економічні фактори (E); 4) політико-правові фактори (P). Експерти, які залучались до виявлення та оцінки факторів були: керівництво закладу, член громадської організації підприємців, працівник ТПП, експерти з ресторанного бізнесу.

*Дослідження соціальних факторів.* Соціальні фактори завжди мають великий вплив на ринок ресторанних послуг, від них в першу чергу залежить попит на послуги кафе «Buffet». Серед найбільш актуальних експерти виділили зменшення кількості населення, посилення безробіття і проблеми збереження здоров'я.

Згідно Держкомстату, за 2019-2021 рр. в Україні спостерігається тенденція зниження чисельності населення (див. таблицю 2.19).

Таблиця 2.19 – STEP-аналіз впливу на ресторанний бізнес в Україні

| <i>Фактор</i>  | <i>Вплив на галузь</i>  | <i>Вплив на підприємство</i>  |
|--|---|---|
| <i>Соціальні</i>   |   |   |
| Зменшення мобільності населення у містах   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення кількості молодого населення у містах</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення стійкості потенційної аудиторії</li> <li>• Необхідність впровадження інновацій для просування послуг</li> </ul> |
| Посилення безробіття   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження реальних доходів населення</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення цінової конкуренції</li> <li>• Посилення конкуренції за споживача</li> </ul>                                     |
| Проблеми збереження здоров'я   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення вимог до закладів щодо забезпечення безпеки для здоров'я клієнтів</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведення обмежень до кількості відвідувачів</li> <li>•</li> </ul>   |
| Незадоволеність у соціальних комунікаціях  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимоги до інноваційних засобів комунікацій</li> <li>• Цифровізація галузі</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук нових форм продажів та сервісів</li> </ul>   |
| <p><i>Висновок:</i> Соціальні фактори впливають на ринок ресторанного харчування динамікою мобільності та платоспроможністю населення. Позитивний вплив здійснює підвищення рівня культури громадського харчування</p>   |   |   |
| <i>Технологічні</i>  |   |   |
| Розвиток техніки та обладнання   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення вимог до якості обладнання</li> <li>• Проблеми фінансування для нововведень</li> </ul>                 | Ризики конкурентоспроможності через низький рівень інвестиційних можливостей  |
| Інноваційні рухи у методах продажів  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток цифрових методів продажів та обслуговування</li> <li>• Вимоги до інноваційності пропозиції</li> </ul>   | •   |
| <p><i>Висновок:</i> Технологічні фактори відкривають для споживачів нові види послуг та рівня обслуговування. Розвиток інновацій недостатній та не сприяє розвитку ресторанного бізнесу, адже всі інновації підприємства повинні впроваджувати за власний рахунок, проте в умовах пандемії їх бюджет обмежений</p> |   |   |
| <i>Економічні</i>  |   |   |
| Зростання темпів інфляції  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впливає на систему ціноутворення послуг</li> <li>• Впливає на структуру ринку громадського харчування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розорення слабких закладів</li> <li>• Посилюється диверсифікація ринку громадського харчування</li> </ul>                  |
| Зниження середньої заробітної плати  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення мотивації працівників</li> <li>• Скорочення персоналу</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження якості послуг</li> <li>• Посилення навантаження на персонал</li> </ul>  |
| Зростання цін на продукти та послуги   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення собівартості послуги громадського харчування</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження рівня рентабельності продажів</li> </ul>  |

Продовження таблиці 2.19

|   |   |  |
|---|---|--|
| Економічна підтримка малого бізнесу   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не здійснюється для закладів громадського харчування</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потрібна державна підтримка сприяння розвитку бізнесу</li> </ul>  |
| <p><i>Висновок:</i> Економічні фактори в структурі зовнішнього середовища зумовлюють погіршення економічної та фінансової ситуації внаслідок обмеження мобільності через пандемію, зменшення особистого доходу споживача, що призводить до зменшення доходів з реалізації послуг та зниження рівня рентабельності продажів у закладах громадського харчування</p> |   |  |
| <i>Політико-правові</i>   |   |  |
| Адаптація до європейських стандартів щодо громадського харчування   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняття Закону України про вимоги до безпечності харчових продуктів</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення відповідальності за неякісні послуги та сервіс</li> <li>• Вимоги вказувати у своїх меню ретельну інформацію про склад та наявність алергенів</li> </ul> |
| Законодавчі обмеження щодо закладів ресторанного бізнесу  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення кількості закладів громадського харчування</li> <li>• Зменшення завантаження закладів громадського харчування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення тиску конкуренції</li> <li>• Необхідність впровадження інновацій в обслуговуванні</li> </ul>   |
| Посилення норм про захист прав споживачів   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилюється відповідальність про дотримання прав споживача</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Застосування законодавчо дозволених заходів посилення лояльності споживача</li> </ul>   |
| <p><i>Висновок:</i> Політичні фактори впливають на галузь громадського харчування через посилення вимог щодо дотримання норм з сертифікації закладів та маркування продуктів, умов захисту здоров'я та інших інтересів споживачів</p>   |   |  |

Стосовно регіонів, зокрема міста Сінельниково, то статистика подібна.

Дослідивши соціальні фактори, ми зазначили, що позитивний вплив здійснює підвищення рівня культури громадського харчування

Дослідження технологічних факторів показало, що розвиток інновацій недостатній та не сприяє розвитку ресторанного бізнесу, адже всі інновації підприємства повинні впроваджувати за власний рахунок, проте в умовах пандемії їх бюджет обмежений.

Економічні фактори в структурі зовнішнього середовища зумовлюють погіршення економічної та фінансової ситуації внаслідок обмеження мобільності через пандемію, зменшення особистого доходу споживача.

Політичні фактори впливають на галузь громадського харчування через посилення вимог щодо дотримання норм з сертифікації закладів та маркування продуктів, умов захисту здоров'я та інших інтересів споживачів.



*Дослідження політико-правових факторів.* В Україні вже три роки діє Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” [20]. Цей Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, виробниками, продавцями (постачальниками) та споживачами харчових продуктів і визначає правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу.

За допомогою матриці ЕТОМ було зроблено збалансування факторів впливу далекого зовнішнього середовища, вибір з них найбільш значущих: 5 – можливостей та 5 загроз.

Таблиця 2.20 – ЕТОМ-аналіз значущих факторів далекого зовнішнього середовища

| №                     | Група факторів         | Опис фактору  | Ймовірність події | Оцінка впливу | Сукупний вплив |
|-----------------------|------------------------|---|-------------------|---------------|----------------|
| <i>Можливості (+)</i> |                        |   |                   |               |                |
| 1                     | Соціально-демографічні | Зменшення мобільності населення у містах                          | 0,8               | 0,12          | 0,096          |
| 2                     |                        | Незадоволеність у соціальних комунікаціях                         | 0,9               | 0,08          | 0,072          |
| 3                     | Технологічні           | Інноваційні технології продажу                                    | 0,5               | 0,15          | 0,075          |
| 4                     | Економічні             | Економічна підтримка малого бізнесу                               | 0,9               | 0,08          | 0,072          |
| 5                     | Правові                | Адаптація до європейських стандартів щодо громадського харчування | 0,3               | 0,09          | 0,027          |
| <i>Усього вплив</i>   |                        |   |                   | 0,50          | 0,342          |
| <i>Загрози (-)</i>    |                        |   |                   |               |                |
| 6                     | Соціально-демографічні | Посилення безробіття  | 0,5               | -0,14         | -0,07          |
| 7                     | Технологічні           | Розвиток технічних засобів  | 0,9               | -0,12         | -0,108         |
| 8                     | Економічні             | Зростання цін на продукти та послуги                              | 0,9               | -0,13         | -0,117         |
| 9                     |                        | Зниження середньої заробітної плати                               | 0,2               | -0,06         | -0,012         |
| 10                    | Правові                | Законодавчі обмеження щодо закладів ресторанного бізнесу          | 0,5               | -0,05         | -0,025         |
| <i>Усього вплив</i>   |                        |   |                   | -0,50         | -0,332         |

Сукупний вплив на підприємство експерти оцінювали через оцінку ймовірності (від 0 до 1) та силу впливу (сума загального впливу дорівнює 1). Результати оцінок наведені у таблиці 2.20. Коефіцієнт узгодженості склав 0,85, що говорить про високий рівень узгодженості думок експертів і відповідність проведеного аналізу дійсності.

Таким чином, аналіз довів, що сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні в основному формуються під впливом як соціально-демографічних, економічних і технологічних чинників, що мають високий ступінь ймовірності у майбутньому.

### **2.3.2 Дослідження факторів ринкового маркетингового середовища**

Наступним етапом аналізу є встановлення основних сил ринкового (близького) середовища., які обумовлюють закономірності роботи закладу. Для цього скористуємося моделлю «П'ять ринкових сил по Портеру». Оцінку здійснювали експерти, що були залучені до попереднього аналізу. Результати аналізу показані у таблиці 2.21 (0 – найменше значення, 6 – найбільше значення) [8].

Для ЕТОМ-аналізу результати по Портеру (5 самих сильних можливостей та 5 самих сильних загроз) були переведені до суми 1, щоб сума впливу можливостей і загроз дорівнювали по 0,5. З таблиці 2.22. можна зробити висновок, що основними силами ринкового середовища, що впливають на конкурентний стан та стратегію розвитку кафе «Buffet», є покупці постачальники і існуючі конкуренти.

Таблиця 2.21 – Результати оцінки сил і детермінант на ринку послуг громадського харчування за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера

| Найменування детермінант  | Оцінка (0 – 6) |
|---|----------------|
| 1   | 2              |
| <b>1 Ринкова влада постачальників</b>                               | <b>2,8</b>     |
| <b>1.1 Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства</b> | <b>2,7</b>     |
| • Значення для постачальників                                       | 2              |
| • Витрати на зміну постачальників                                   | 2              |
| • Вартість закупівлі у сукупних витратах                            | 4              |
| <b>1.2 Ресурсний потенціал підприємства</b>                         | <b>3,0</b>     |
| • Стабільність власних оборотних коштів                             | 4              |
| • Логістичні обмеження  | 5              |
| <b>2 Ринкова влада покупців</b>                                     | <b>3,6</b>     |
| <b>2.1 Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства</b>      | <b>2,3</b>     |
| • Концентрація покупців   | 4              |
| • Вимоги до стандартизації послуг                                   | 4              |
| • Вимоги до сертифікації та ліцензування                            | 1              |
| <b>2.2 Торгівельна сила покупця</b>                                 | <b>5,0</b>     |
| • Комунікації і інформація 5  | 5              |
| • Послуги онлайн 6  | 6              |
| • Вимоги до якості послуги  | 4              |
| <b>3 Ринкова влада існуючих конкурентів</b>                         | <b>3,1</b>     |
| <b>3.1 Сила конкуренції</b>   | <b>2,7</b>     |
| • Концентрація конкурентів  | 2              |
| • Інтенсивність конкуренції 5                                       | 5              |
| • Кількість конкурентів   | 1              |
| <b>3.2 Конкурентні позиції</b>                                      | <b>3,5</b>     |
| • Місце розташування підприємства                                   | 3              |
| • Відмінності у послугах  | 6              |
| • Цінова конкуренція  | 5              |
| • Частка ринку  | 2              |
| <b>4 Загроза появи нових конкурентів</b>                            | <b>2,2</b>     |
| <b>4.1 Вхідні бар'єри</b>   | <b>2,8</b>     |
| • Рівень фінансових інвестицій                                      | 2              |
| • Ліцензування і сертифікація                                       | 2              |
| • Спеціальні знання та імідж  | 4              |
| • Низький ступінь диференціації                                     | 3              |
| <b>4.1 Вихідні бар'єри</b>  | <b>1,6</b>     |
| • Незворотні витрати  | 2              |
| • Некономічні причини   | 1              |
| <b>5 Загроза послуг/послуг-субститутів</b>                          | <b>2,3</b>     |
| <b>5.1 Вплив товарів-замінників</b>                                 | <b>2,3</b>     |
| • Абсолютні переваги по витратах виробництва                        | 2              |
| • Добросовісна інформація   | 3              |
| • Дублювання назв в асортименті                                     | 2              |

Таблиця 2.22 – ЕТОМ-аналіз значущих факторів ринкового середовища

| №                     | Група факторів    | Фактори                                | Ймовірність події | Оцінка впливу | Сукупний вплив |
|-----------------------|-------------------|--|-------------------|---------------|----------------|
| <i>Можливості (+)</i> |                   |  |                   |               |                |
| 1                     | Постачальники     | Стабільність власних оборотних коштів  | 0,5               | 0,09          | 0,06           |
| 2                     | Покупці           | Концентрація покупців                  | 0,9               | 0,13          | 0,13           |
| 3                     |                   | Вимоги до стандартизації послуг        | 0,3               | 0,09          | 0,03           |
| 4                     | Конкуренція       | Відмінності у послугах                 | 0,9               | 0,11          | 0,09           |
| 5                     |                   | Цінова конкуренція                     | 0,8               | 0,09          | 0,08           |
| <i>Усього вплив</i>   |                   |  |                   | 0,50          | 0,40           |
| <i>Загрози (-)</i>    |                   |  |                   |               |                |
| 6                     | Постачальник<br>и | Вартість закупівлі у сукупних витратах | 0,5               | -0,08         | -0,04          |
| 7                     |                   | Логістичні обмеження                   | 0,5               | -0,10         | -0,05          |
| 8                     | Покупці           | Комунікації і інформація               | 0,9               | -0,12         | -0,11          |
| 9                     |                   | Послуги онлайн                         | 0,9               | -0,11         | -0,10          |
| 10                    | Конкуренція       | Інтенсивність конкуренції              | 0,6               | -0,09         | -0,05          |
| <i>Усього вплив</i>   |                   |  |                   | -0,50         | -0,35          |

Як бачимо, вищенаведені фактори здійснюють різний вплив на кафе «Buffet»: як позитивний (поступове відновлення концентрації покупців, відмінності у послугах, цінова конкуренція), так і негативний (збільшення вартості закупівлі у сукупних витратах, загрози посилення вимог до цифрових методів комунікації і інформації).

#### **2.4 Дослідження стану та динаміки ринку послуг громадського харчування**

Протягом останніх декількох років сфера громадського харчування стійко зростала, однак події 2020 року завдали йому істотної шкоди. Коронавірус наклав негативний відбиток на всіх сферах економіки. Криза, викликана пандемією, найбільш негативно вплинула на стан клієнтського бізнесу (сферу послуг), а ресторанний бізнес постраждав найбільше. В умовах карантину кафе і ресторани не могли працювати в колишньому режимі, через

що зазнали великих збитків. З березня 2020 р. почала діяти повна заборона на діяльність ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування, що передбачала обслуговування клієнтів.

Було дозволено займатися лише доставкою страв, і багато підприємств громадського харчування перейшли на новий формат роботи. Близько 3 місяців галузь скорочувала витрати і розвивала доставку. Влітку було дозволено працювати кафе та ресторанам (обслуговувати клієнтів на відкритих верандах), а пізніше - всім іншим закладам громадського харчування. Сфера громадського харчування в III-IV кв. 2020 р. почала відновлюватися, проте виручка в цілому по галузі залишається критично малою (див. рисунок 2.13).

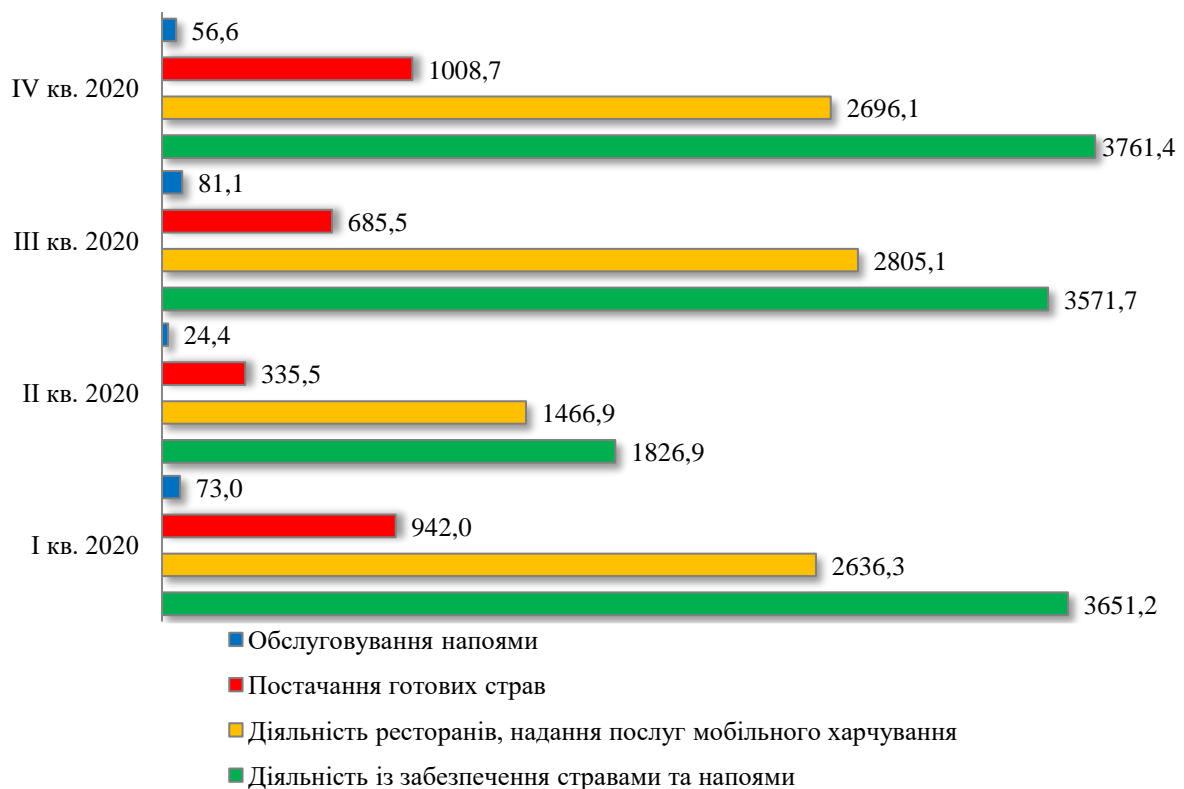


Рисунок 2.13 - Динаміка українського ринку громадського харчування, 2020 р., млн. грн. [30]

Про повне відновлення галузі поки говорити складно, проте у період ослаблення карантинних заходів затребуваність послуг громадського харчування поступово зростала, проте все одно в менших обсягах, ніж це було

до пандемії коронавірусу. У 2021 р. в період введення нокдауну (січень) та на сьогоднішній день, коли 12 областей та м. Київ опинились в червоній зоні [31], сфера громадського харчування знов опинилась у занепаді.

На темпи відновлення впливає також небажання людей ризикувати через появу в громадському місці. Ситуацію посилює і зростання конкуренції з боку супермаркетів, які, крім продуктів, стали доставляти готову їжу власного виробництва. Особливим попитом користуються піци та салати.

Найменш постраждалими поки є великі мережі ресторанів швидкого харчування, а також дорогі ресторани. Найсильніше постраждав наймасовіший сегмент середніх ресторанів, з яких лише 30% зможуть зайнятися доставкою в силу особливостей бізнесу.

У Дніпропетровській області також спостерігалось певне відновлення галузі громадського харчування в III-IV кв. 2020 р. (див. рисунок 2.14).

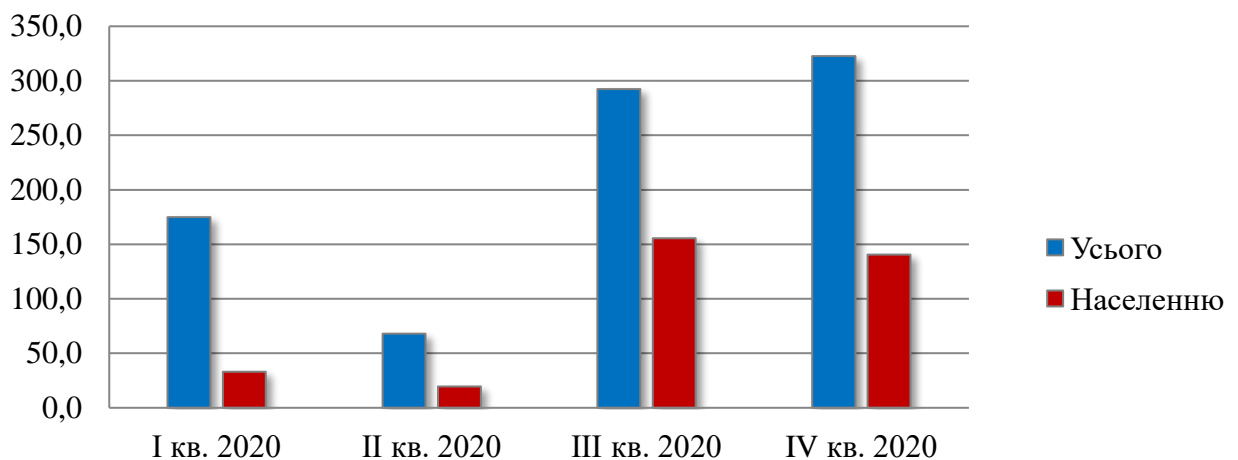


Рисунок 2.14 - Динаміка ринку громадського харчування Дніпропетровської області у 2020 р., млн. грн. [30]

Втрати ресторанної галузі через епідемію коронавірусу поки можна оцінити лише частково, проте відомо, що значна кількість закладів громадського харчування закрилась, а їх працівники залишились без роботи. Це обумовлено не лише відсутністю прибутків та можливості оплачувати

роботу працівників, але й неможливістю оплачувати послуги з оренди приміщень та інші платежі. Протягом трьох місяців у рестораторів практично були відсутні доходи і резерви вичерпані. Однак у великих містах ситуація набагато краща, ніж в середньому по країні.

Але ті підприємства громадського харчування, які залишаються на ринку після кризи, будуть платити менші орендні ставки, оскільки колишні умови орендних угод нездійсненні, а деякі заклади домовилися з власниками приміщень на орендну плату в розмірі відсотка від обороту.

Таким чином, на даний час пропозицій на ринку громадського харчування багато, якість страв сприймається відвідувачами як обов'язкова умова відвідування цих закладів, а залучити гостей можна лише комплексом конкурентних переваг, що утворюють синергію - актуальне меню, цікава подача, якісний

## **2.5. Ситуаційний аналіз можливостей розвитку кафе «Buffet» в умовах кризових обмежень**

За результатами з'ясування основних факторів впливу далекого зовнішнього середовища (див. таблицю 2.20) та аналізу профілю ринкових сил впливу (див. таблицю 2.22), проведемо узагальнений аналіз можливостей та загроз, що впливають на розвиток кафе «Buffet». Для цього побудуємо матрицю EFAS-аналізу. Узагальнену оцінку робили експерти, що були залучені й раніше.

Таблиця 2.23 – EFAS-аналіз для кафе «Buffet»

| Фактор   | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|--|------|--------|----------------|
| <i>Можливості</i>  |      |        | 1,87           |
| 1 Зменшення мобільності населення у містах                 | 0,08 | 2      | 0,16           |
| 2 Незадоволеність у соціальних комунікаціях                | 0,11 | 4      | 0,44           |
| 3 Інноваційні технології продажу                           | 0,12 | 5      | 0,60           |
| 4 Відмінності у послугах                                   | 0,10 | 4      | 0,40           |
| 5 Економічна підтримка малого бізнесу                      | 0,09 | 3      | 0,27           |
| <i>Загрози</i>   |      |        | -1,89          |
| 6 Законодавчі обмеження щодо закладів ресторанного бізнесу | 0,09 | -3     | -0,27          |
| 7 Розвиток технічних засобів у галузі                      | 0,11 | -2     | -0,22          |
| 8 Підвищення цін постачальників                            | 0,07 | -5     | -0,35          |
| 9 Комунікації і інформація у цифровому середовищі          | 0,10 | -4     | -0,40          |
| 10 Послуги онлайн у цифровому середовищі                   | 0,13 | -5     | -0,65          |
| Всього:  | 1    |        | -0,02          |

Загальна зважена оцінка -0,02 свідчить про те, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища на низькому рівні і можуть бути серйозні проблеми з розвитком у майбутньому.

Графічна інтерпретація результатів SWOT аналізу – вектор стратегічного напрямку розвитку кафе «Buffet» наведена на рисунку 2.15.



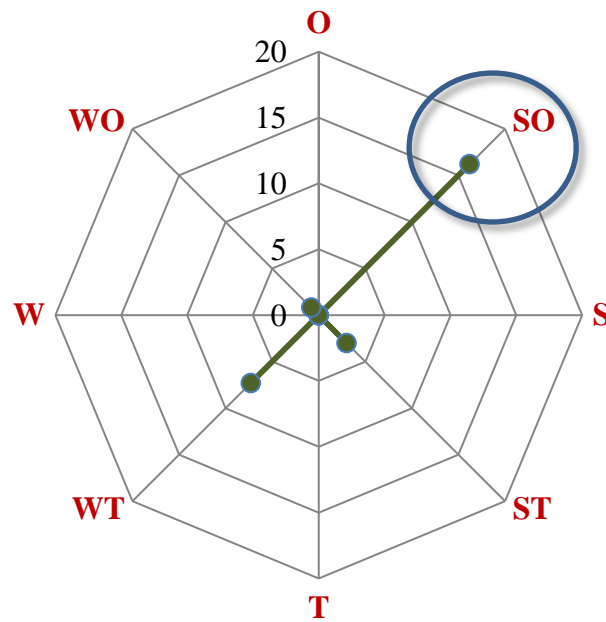


Рисунок 2.15 – Стратегічний напрям розвитку кафе «Buffet»

Результати SWOT аналізу також вказують на те, що треба прийняти заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз. До таких заходів треба віднести насамперед такі: 1) знайти маркетингові інновації, що допоможуть посилити конкурентні позиції кафе; 2) впровадження цифрових комунікаційних заходів у продажах та сервісах.

## РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАФЕ В УМОВАХ КРИЗИ

### 3.1 Визначення цільового сегменту

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що кафе «Buffet» задля виживання в умовах кризи повинне застосовувати стратегію інноваційного маркетингу, яка передбачає: виведення на ринок нових послуг обслуговування; удосконалення асортименту; змін організаційної структури та процесів продажів. Як відомо, сегментування являє собою формальну процедуру, засновану на застосуванні методів багатовимірного статистичного аналізу до результатів маркетингових досліджень.

З урахуванням об'єкту та предмету нашого дослідження для здійснення сегментування був застосований метод вибору по вигодам. Передбачається послідовне з'ясування трьох аспектів, що визначають вибір сегментів: 1) визначення вигід, що цікавлять споживачів; 2) визначення відмінностей у способі життя, що зумовлюють концентрацію на вигодах; 3) визначення того, чи містять сегменти однакове уявлення про товар /послугу. Для дослідження вказаних аспектів і з'ясування сегментів або сегменту, що мають найбільше цінування вигід, що пропонує кафе, було проведено анкетування. Анкета включала два типи питань: загальні питання та специфічні питання.

Загальні питання:

1 Вік.

2 Стать.

3 Рівень доходів на місяць.

4 Зайнятість.

Специфічні питання зі з'ясування цінностей:

5 Як часто Ви відвідуєте заклади громадського харчування?

6 В які дні та час доби Ви відвідуєте заклади громадського харчування?

7 Які страви Ви переважно замовляєте?

8 Чи змінилась кількість відвідувань Вами закладів громадського харчування під час пандемії?

9 Чи змінилися Ваші витрати на відвідування закладів громадського харчування під час пандемії?

10 Чи замовляєте Ви готові страви?

11 Ви замовляєте готові страви на роботу чи додому?

12 Які готові страви Ви замовляєте чи маєте бажання замовляти в майбутньому?

Упродовж квітня 2021 р. (за час практики) було опитано 100 респондентів різного віку та статі, а результати цього опитування наведено в таблиці 3.1. Отримано наступні результати:

– послугами кафе користуються переважно жінки, проте розрив між ними і чоловіками незначний, томі цільовий сегмент – відвідувачі як чоловічої, так і жіночої статі;

– переважно відвідувачі кафе мають вік 23-35 рр., проте значну групу відвідувачів складають також особи віком 36-55 рр., тому цільова група відвідувачів – віком 23-55 рр.;

– рівень доходів цільових груп відвідувачів – 10-20 тис. грн. на місяць (це працюючі особи);

– переважно відвідувачі відвідують кафе 5-10 разів на місяць, що дозволяє спланувати приблизну програму виробництва та завантаженості кухні;

– відвідувачі ходять до кафе переважно в різні часи;

– найбільший попит спостерігається на другі гарячі страви, а також салати, при цьому попит на перші страви незначний, а напої відвідувачі споживають ввечері, проте доставку напоїв не планується;

– у споживачів зменшилась кількість відвідувань кафе, що обумовлено намаганням убезпечити себе від зараження на коронавірус;

Таблиця 3.1 – Результати опитування відвідувачів кафе «Buffet»

| Питання  | до 5%        | 6-10%                              | 11-25%                   | 26-40%   | 41-60%                             | 61-80%   | 81-100%                          |
|--|--------------|------------------------------------|--------------------------|----------|------------------------------------|----------|----------------------------------|
| Вік  | старше 55 р. |                                    | 16-22 р.                 | 36-55 р. | 23-35 р.                           |          |                                  |
| Стать  |              |                                    |                          | чоловіки | жінки                              |          |                                  |
| Рівень доходів, тис. грн.                        | до 10        |                                    |                          | від 20   | 10-20                              |          |                                  |
| Зайнятість                                       |              |                                    | не працюючі,<br>студенти |          |                                    | працюючі |                                  |
| Частота відвідування кафе на місяць              | 16 і більше  | 10-15                              |                          | до 5     | 5-10                               |          |                                  |
| Дні відвідування кафе                            |              |                                    | будні                    | вихідні  | усі                                |          |                                  |
| Години відвідування кафе                         |              |                                    |                          | день     | вечір                              |          |                                  |
| Страви, які замовляють                           |              | перші страви                       | напої                    | салати   | другі страви                       |          |                                  |
| Динаміка відвідувань кафе під час пандемії       |              |                                    |                          |          |                                    |          | зменшилась кількість відвідувань |
| Динаміка витрат на послуги кафе під час пандемії |              |                                    |                          |          |                                    |          | зменшились доходи                |
| Замовлення готових страв                         |              | немає досвіду та бажання замовляти |                          | є досвід | немає досвіду, є бажання замовляти |          |                                  |
| додому   |              |                                    |                          | так      |                                    |          |                                  |
| на роботу  |              |                                    |                          |          | так                                |          |                                  |
| Попит на готові страви з доставкою               | напої        | перші страви                       |                          |          |                                    |          | другі страви, салати             |

рівень доходів споживачів також зменшився, адже певний час вони знаходились на карантині, а дрібний бізнес зазнав значного удару;

у переважній частині респондентів до цього часу не було досвіду замовлення готових страв, якщо вони користувались послугами доставки продуктів харчування, то це були замовлення із супермаркетів, і не готових страв, а інших видів товарів;

переважно респонденти замовляли готову їжу на роботу, проте достатня частка опитаних здійснювала замовлення додому (з тих респондентів, які мають досвід доставки готових страв);

у випадку замовлення готових страв споживачі віддають перевагу другим стравам та салатам, а перші страви та напої не користуються попитом.

За результатами опитування здійснимо сегментування ринку для досліджуваного кафе (див. таблицю 3.2).

Отже, цільова група відвідувачів кафе – чоловіки та жінки віком 23-55 років, які проживають в м. Синельнікове, працюють та отримують 10-20 тис. грн. на місяць, мають бажання замовляти доставку готових страв на роботу й додому (а саме – других страв та салатів).

З урахуванням отриманих результатів необхідно розробити програму інноваційного маркетингу та сформулювати стратегію виведення нової послуги з доставки готових страв на ринок громадського харчування м. Синельнікове. Варто врахувати наступні фактори:

- удосконалення асортиментної політики кафе;
- розробка алгоритму прийому замовлень, розрахунку та доставки готових страв;
- розробити заходи щодо стимулювання попиту;
- розробити напрями просування нової послуги;
- оптимізувати організаційну структуру кафе (надлишкова кількість офіціантів, збільшення кількості кухарів, введення посади кур'єра);

Таблиця 3.2 - Сегментування ринку для кафе «Buffet»

| Критерій сегментування | Ознака сегментування                | Характеристика сегментів |                          |                        |                     |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
| Географічний           | Регіон                              | м. Синельнікове          | Дніпропетровська область |                        | Вся Україна         |
| Соціально-економічний  | Рівень доходу грн. на 1 члена сім'ї | до 10 тис. грн.          | 10-20 тис. грн.          |                        | Більше 20 тис. грн. |
| Демографічний          | Стать                               | Чоловіки                 |                          | Жінки                  |                     |
|                        | Вік                                 | 16-22                    | 23-35                    | 36-55                  | старше 55 р.        |
| Попит                  | Готові страви                       | напої                    | перші страви             | другі страви           | піца                |
|                        | Сервіс                              | Відвідування кафе        |                          | Доставка готових страв |                     |
|                        | Швидкість обслуговування            | Низька                   | Середня                  |                        | Висока              |

використати інноваційні технології для прийому замовлень та оплати замовлення карткою.

Також необхідно навести показники сегментування споживачів кафе «Buffet» за рівнем доходів – як існуючих, так і потенційних, у сегменті доставки готових страв (див. рисунок 3.1).

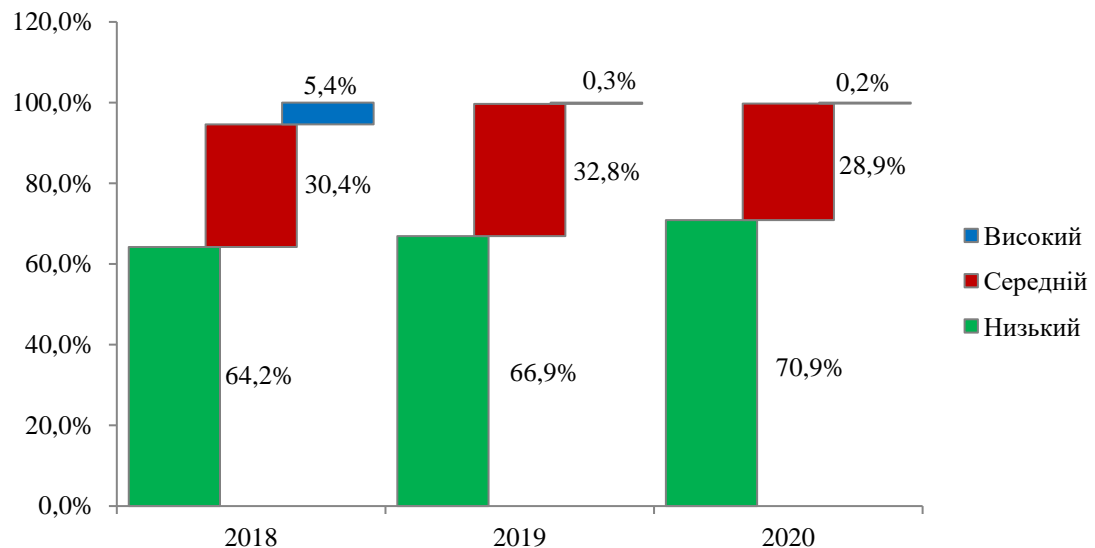


Рисунок 3.1 - Сегментування споживачів кафе «Buffet» за рівнем доходів, 2018-2020 рр., %

Цільова аудиторія кафе – відвідувачі з низьким рівнем доходів. Основні відвідувачі кафе – чоловіки та жінки з низьким рівнем доходів, які переважно відвідують цей заклад у вечірній час.

### 3.2 Вивчення трансформації поведінки споживачів

На даний час ринок громадського харчування в Україні загалом та у м. Синельникове зокрема переживає занепад, для якого характерним є не лише зменшення кількості точок громадського харчування і обсягу продажів, але і трансформація поведінки споживачів, що обумовлено наступними факторами:

- зменшення кількості відвідувань закладів громадського харчування через введення карантинних заходів;
- свідома відмова від відвідування закладів громадського харчування задля убезпечення від зараження;
- недостатній рівень безпеки, який забезпечують заклади громадського харчування для відвідувачів (нехтування правилами прибирання та обробки приміщень, обслуговування, приготування страв, наповнення закладів відвідувачами, дотримання безпечної відстані між відвідувачами, обробка поверхонь тощо);
- збільшення пропозицій доставки готової їжі додому чи на роботу;
- зменшення рівня доходів та відмова (часткова або повна) від відвідування кафе.

Як наслідок, на ринку громадського харчування зростає рівень конкуренції, загострюється боротьба за споживача, проводиться пошук нових стратегічних напрямків, що призводить до гострої потреби бізнесу в оперативній маркетинговій інформації щодо поведінки споживачів.

Маркетингове дослідження точки громадського харчування, як правило, включає в себе опитування відвідувачів, мешканців прилеглих районів, працівників сусідніх бізнес-центрів, учнів найближчих навчальних закладів, пішоходів, що проходять повз. Залежно від цілей і завдань дослідження можливі опитування всередині кафе, в досліджуваному районі або бізнес-центрі. За ситуації може бути обране очне або телефонне опитування реальних і / або потенційних відвідувачів кафе. Отримана інформація може доповнюватися вимірами потоків в районі поточної локації досліджуваного кафе. З метою оптимізації меню може проводитися аналіз продажів кафе.

За результатами опитування відвідувачів кафе «Buffet», а також перехожих та працівників прилеглих підприємств та студентів (які виявили бажання відповісти заповнити анкети, які роздавались на вулиці та розносились по офісах та закладах вищої освіти), було проведене дослідження



особливостей трансформації поведінки потенційного споживача кафе «Buffet»:

*Аналіз факторів, що спонукають відвідувача прийти до кафе (див. рисунок 3.2).*

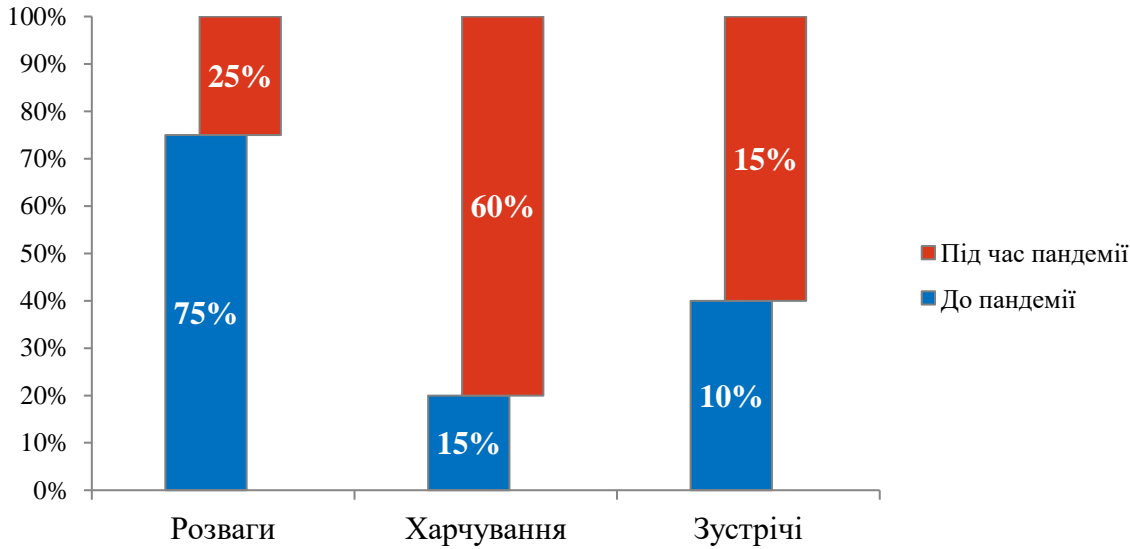


Рисунок 3.2 – Причини відвідування кафе «Buffet»

Отже, поведінка відвідувачів кафе змінилась – вони стали відвідувати кафе переважно для харчування або ділових зустрічей, тоді як розваги відійшли на другий план.

*Дослідження середнього чеку (див. рисунок 3.3).*

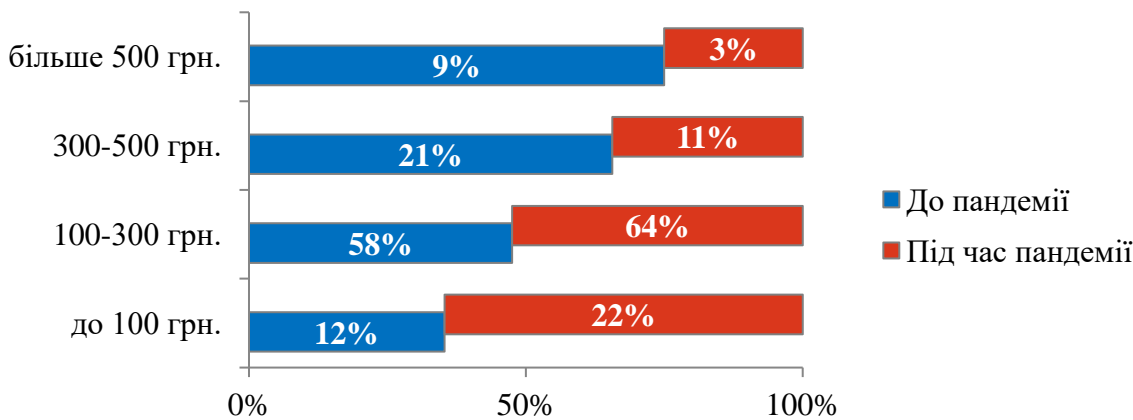


Рисунок 3.3 – Динаміка середнього чеку відвідувачів кафе «Buffet»

Відзначимо зменшення витрат відвідувачів кафе, а середній чек складає 100-300 грн.

*Аналіз попиту на послуги (див. рисунок 3.4).*

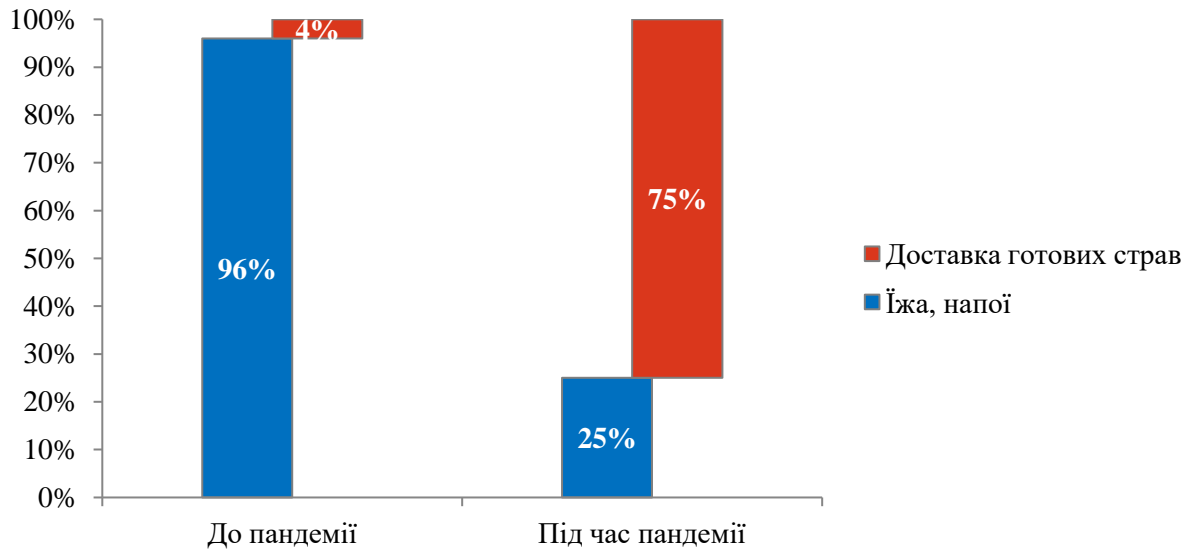


Рисунок 3.4 – Динаміка попиту на послуги кафе «Buffet»

Відзначимо, що під час пандемії попит споживачів змістився в бік доставки готових страв, що обумовлено їх прагненням убезпечити себе від ймовірності зараження коронавірусом.

*Дослідження попиту на страви та напої (див. рисунок 3.5).*

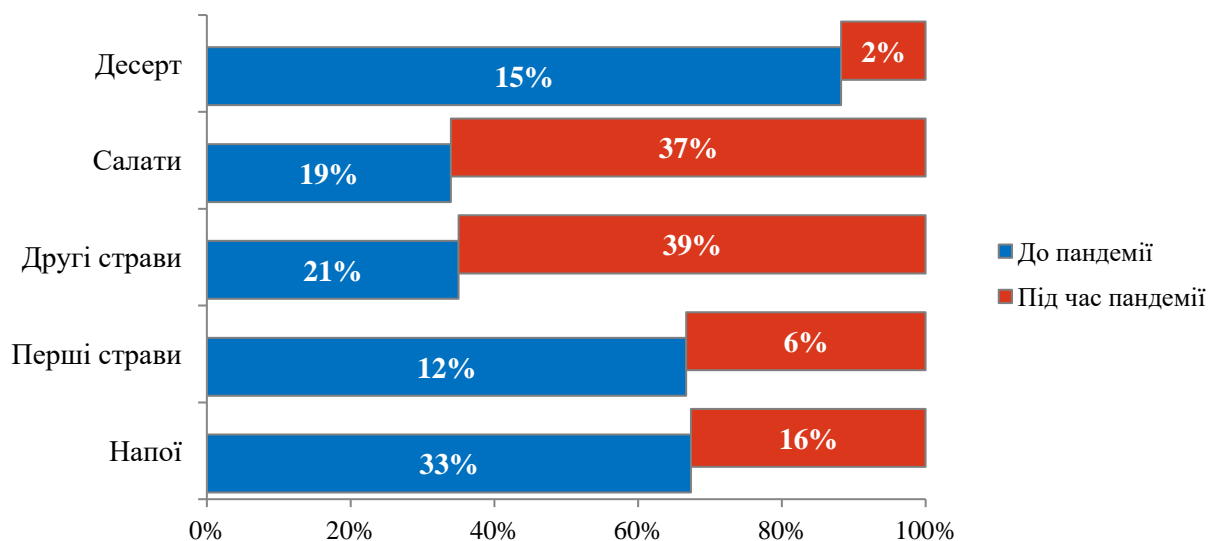


Рисунок 3.5 – Динаміка попиту на страви кафе «Buffet»

Отже, відзначимо зростання попиту на другі страви та салати під час пандемії, адже відвідувачі переважно відвідують кафе для того, щоб пообідати чи повечеряти.

*Аналіз попиту на доставку готових страв (див. рисунок 3.6).*

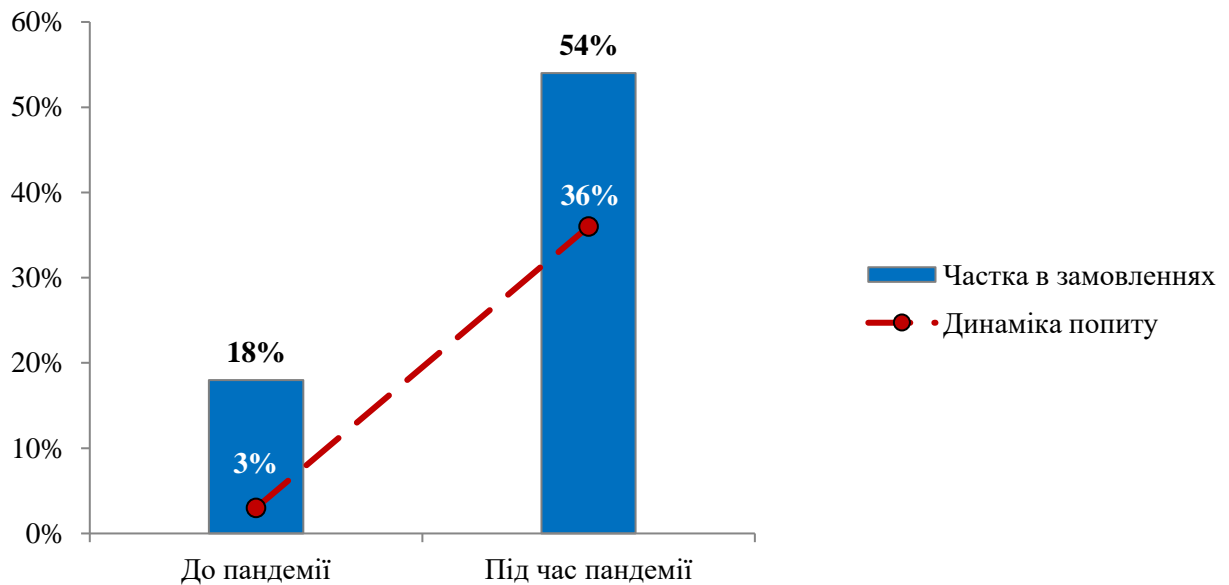


Рисунок 3.6 – Динаміка попиту на доставку готових страв кафе «Buffet»

Спостерігається значне зростання попиту на доставку готових страв не лише у досліджуваному кафе, але й у інших закладах громадського харчування та супермаркетах, які здійснюють виробництво готових страв та їх доставку.

*Аналіз лояльності до кафе «Buffet» (див. рисунок 3.7).*

Варто відзначити зменшення частки невдоволених клієнтів та зростання їх лояльності, адже в сучасних умовах відвідувачі більш ретельно обирають заклад громадського харчування і кафе «Buffet» намагається приділити значну увагу якості та рівню обслуговування.

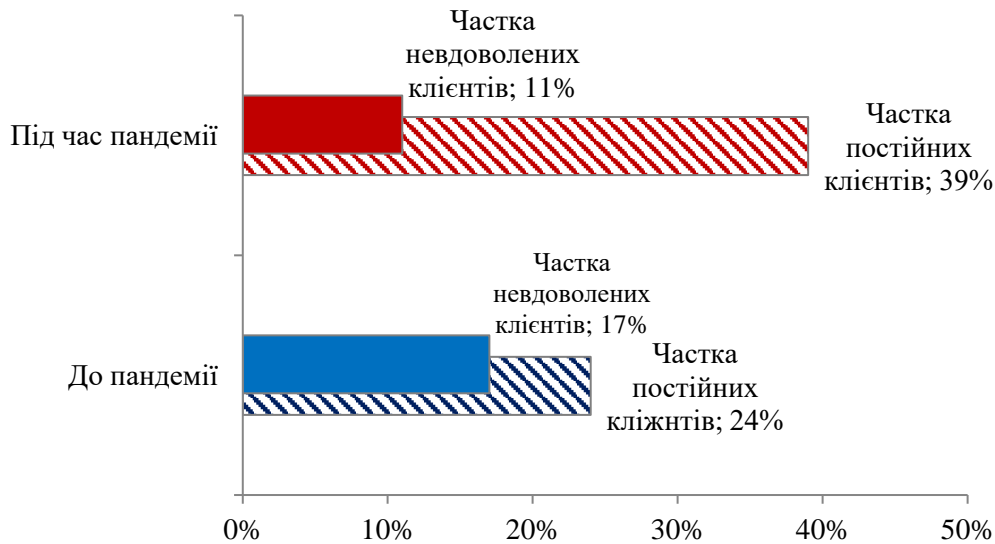


Рисунок 3.7 – Динаміка лояльності відвідувачів до кафе «Buffet»

Отже, за результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

- під час пандемії відвідувачі кафе користуються його послугами не для розваг, а з метою харчування та проведення ділових зустрічей;
- середній чек відвідувачів – 100-300 грн.;
- найбільший попит – на другі страви та салати;
- лояльність до кафе зросла;
- значно зріс попит на доставку готових страв.

З урахуванням зроблених висновків необхідна розробка програми інноваційного маркетингу кафе «Buffet».

### **3.3 Дослідження нової моделі маркетингового впливу в умовах кризових обмежень**

Частина закладів до середини квітня 2020 р. повністю зупинили свою роботу і все ще не прагнуть організувати доставку. Ресторатори відзначають, що найчастіше доставка - це не вихід. Наприклад, якщо формат закладу - не на кожен день, в ньому переважав продаж алкоголю, а кухня при цьому була на другому місці, або страви не підходять для транспортування.

У випадку кафе «Buffet» формат доставки може і повинен добре спрацювати. Щоб запустити доставку, власники кафе повинні бути хоча б мінімально готові до наступного:

- всі страви повинні бути привабливо представлені в меню;
- у кур'єра є термосумка, в якій замовлення не остигає;
- замовлення доставляється швидко.

Кількість онлайн-замовлень зростає, в тому числі за рахунок клієнтів, які раніше ніколи не користувалися доставкою і не звикли до сервісів. Але у клієнтів, що замовляють через готові страви через сервіси онлайн-доставки, в рази більше вибору, і вони легко можуть замовити собі вечерю у конкурентів. В першу чергу потрібно привернути уваги до доставки готових страв тих відвідувачів, хто вже знайомий з кафе «Buffet» і лояльний до нього, тому реклама має бути направлена на постійних клієнтів, тих, хто живе поруч з кафе або працює чи навчається в районі його місцезнаходження.

Далі розробимо детальний план маркетингових дій:

Перший етап: аносування режиму роботи і доставки.

Для початку потрібно проанонсувати, що заклад працює в режимі доставки замовлень. Анонс в першу чергу необхідно зробити на сайті і в соцмережах. Для першого анонса в мережі необхідно розмістити відео, оскільки воно здійснить більший вплив на клієнтів, ніж статична картинка, адже буде передавати, що продукти свіжі, а страви апетитні. Рекламний ролик може бути недорогим. Навіть можна зняти його на смартфон. Тому витрат на

зняття рекламного ролика або відео в маркетинговому бюджеті не заплановано – це може зробити власник кафе або інший працівник без залучення сторонніх фахівців.

У ролику можна розповісти про те, що кафе «Buffet» працює, дотримується всіх вимог щодо забезпечення безпеки і може доставити замовлення прямо до дверей. Відео можна показувати на YouTube, на місцевому сайті, в соцмережах та на сайті кафе. Також при налаштуванні кампанії пропонуємо використовувати гіперлокальний таргетинг, щоб показувати рекламу лише тим клієнтам, які живуть недалеко від кафе. Коригування геолокації або відповідні налаштування дозволять відсіяти нецільову за віком або місцем проживання аудиторію.

У таргетованій рекламі рекомендуємо використовувати зв'язки «гіперлокальний таргетинг + інтереси», а також запуснути рекламу по look-alike-аудиторії на відвідувачів сайту і базі клієнтів. Щоб залучити найбільш цільову аудиторію, можна використовувати цільові інтереси клієнтів. Оскільки у кафе «Buffet» недостатньо бюджету на охоплення в усіх системах, краще використовувати YouTube. З соціальних мереж радимо залишити Facebook та Instagram: кампанії тут дадуть хороший результат швидше за рахунок самонавчання системи і автоматичної оптимізації.

Важливо відзначити: не потрібно запускати рекламну кампанію на тривалий період. 2-3 тижнів достатньо, щоб охопити потрібну цільову аудиторію. Через деякий час таку кампанію можна повторити. Коли аудиторія буде зібрана, потрібно буде розміщувати ремаркетингові оголошення з різними пропозиціями та акціями. Однак щоб такі воронки працювали, охоплення повинне бути досить великим.

На етапі роботи з аудиторією пропонуємо використовувати банери: вони допомагають швидше донести повідомлення. Для цього є медійна реклама, звичайні і графічні оголошення в РСЯ і КМС, реклама в соціальних мережах. Також можна налаштувати пошуковий ремаркетинг. Так оголошення в

пошуковій видачі будуть показуватися лише тим, хто вже був на сайті раніше, але знову шукає послугу кафе «Buffet».

З урахуванням того, що кафе «Buffet» ще не перебудувалося на роботу в онлайн, урізує бюджети та іноді відключає рекламу, конкуренція в контексті зараз нижча. Тому можна запускати і пошукові кампанії, наприклад, по фразах: «українська кухня доставка», «їжа в офіс доставка», «кафе Синельнікове з доставкою додому», «кафе з доставкою їжі додому», і робити підвищуватимуть коригування на тих, хто живе поруч, вже був на сайті або приходив у кафе «Buffet».

Для утримання користувача пропонуємо використовувати онлайн-чати, рор-up сервіси і подібні сервіси. Обов'язково варто розмістити інформацію про те, в якому режимі зараз працює кафе «Buffet». Турбота і безпека відвідувачів кафе зараз найважливіша. Крім того, період самоізоляції - активна пора безкоштовних пропозицій, навчання, роз'яснювальних статей, колаборацій на підтримку один одного. У рекламі можна розповісти:

- про безпеку на кухні і безкоштовну безконтактну доставку;
- про те, що ціни на страви не змінилися або навіть стали нижче;
- про найпопулярніше блюдо (класичний прийом);
- про те, що тепер все по-новому, але якість залишається високою.

Загалом перший етап - запуск охопних кампаній, за допомогою яких кафе «Buffet» проінформує аудиторію про новий режим роботи. Його можна почати з бюджетом 10 тис. грн. За ці гроші кафе може отримати достатню кількість показів і 1-2 тисячі візитів на сайт. Бюджет умовний: він буде залежати від того, наскільки велику аудиторію потрібно буде охопити.

Другий етап - робота з тими, хто вже бачив рекламу, і з прямим попитом. Тут кафе «Buffet» повинне орієнтуватися на заявки, їх ціну, середній чек і окупність. На цьому етапі можна працювати з бюджетом від 10 тис. грн. й отримувати замовлення з вартістю залучення від 150 до 300 грн. Це приблизний прогноз. Точні цифри будуть залежати від обраних інструментів,

ціни трафіку в регіоні і налаштувань в кампаніях, а також від конверсії сайту. Але в цілому на ці цифри можна орієнтуватися.

Завдання всієї рекламної кампанії - привести до кафе «Buffet» клієнта, щоб він зробив перше замовлення. Якщо його влаштує якість і сервіс, то в подальшому він буде замовляти готові страви і надалі та рекомендувати досліджуване кафе. Необхідно зазначити, що вартість залучення першого замовлення може бути високою, але при повторних замовленнях ця вартість знижується. Тому кафе «Buffet» вкрай важливо працювати на повторні замовлення, наприклад, через подарунки і систему лояльності. Це наступний крок просування, до якого можна буде приступити після настройки режиму доставки.

Серед інновацій в обслуговуванні клієнтів та маркетинговій діяльності пропонуємо наступне:

- на сайті кафе буде створено віртуальне меню, де для кожної страви буде розміщено її фотографія та відео (як страву готується, виглядає, смакує);
- в особистому кабінеті замовники зможуть спостерігати за процесом приготування їжі в прямому режимі (онлайн-трансляція з кухні);
- можливість замовити дієтичний комплекс страв із вказанням кількості калорії у страві (для цього у кафе буде розроблена таблиця з переліком страв для дієтичного меню та кількістю калорій, а сама продукція буде готуватись на грилі, у пароварці або мультиварці без додавання жиру чи олії);
- з часом для постійних клієнтів після аналізу їх основних замовлень будуть пропонуватись нові страви, які відповідають їх смаку та уподобанням.

Отже, далі наведемо основні етапи маркетингової кампанії таблицю 3.3. Таким чином, програма інноваційного маркетингу розроблена, проте вона потребує обґрунтування її ефективності для кафе «Buffet».





### 3.4 Обґрунтування комплексу інноваційного маркетингу для розвитку кафе в умовах кризи

Спочатку визначимо величину витрат, необхідних для виведення нової послуги на ринок (див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на просування нової послуги кафе «Buffet», тис. грн.

| Етапи   | Місяці року |    |    |    |    |   |   |   |   |    |    |    | Разом |     |
|---|-------------|----|----|----|----|---|---|---|---|----|----|----|-------|-----|
|   | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |       |     |
| Розроблення нового меню для доставки            | 4           |    |    |    |    |   |   |   |   |    |    |    |       | 4   |
| Оптимізація організаційної структури            |             | 15 |    |    |    |   |   |   |   |    |    |    |       | 15  |
| Розробка плану маркетингу                       |             |    | 5  |    |    |   |   |   |   |    |    |    |       | 5   |
| Створення рекламного ролика                     |             |    | 10 |    |    |   |   |   |   |    |    |    |       | 10  |
| Розміщення ролика та іншої реклами у соцмережах |             |    | 15 |    |    |   |   |   |   |    |    |    |       | 15  |
| Оптимізація сайту (геолокація, пошукові запити) |             |    |    | 10 | 5  |   |   |   |   |    |    |    |       | 15  |
| Створення кабінету замовника на сайті кафе      |             |    |    |    | 16 |   |   |   |   |    |    |    |       | 16  |
| Наповнення меню фото- та відеоматеріалами       |             |    |    |    | 3  |   |   |   |   |    |    |    |       | 3   |
| Тестування системи                              |             |    |    |    |    | 2 |   |   |   |    |    |    |       | 2   |
| Перші доставки                                  |             |    |    |    |    |   | 5 |   |   |    |    |    |       | 5   |
| Оптимізація маркетингової стратегії             |             |    |    |    |    |   |   | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2     | 10  |
| Разом   | 4           | 15 | 30 | 10 | 24 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2     | 100 |

Отже, в перший рік впровадження нових послуг кафе має витратити 100 тис. грн. Проте ці витрати мають не лише окупитися, але й принести кафе додатковий прибуток, адже в цьому і полягає мета розробки програми інноваційного маркетингу.

Доходи кафе заплановано залишити на рівні 2020 р. за рахунок:

- збільшення обсягів продаж за рахунок доставки готових страв;
- збільшення кількості клієнтів;
- оптимізації організаційної структури кафе;
- зменшення витрат на оренду літньої площадки.

Також за рахунок зменшення кількості працівників можлива економія на заробітній платі та відрахуваннях до фондів соціального страхування (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5 – Планування доходів від оптимізації організаційної структури кафе «Buffet», тис. грн.

| Показники                            | Факт   | Прогноз | Абсолютне відхилення | Темп приросту, % |
|--------------------------------------|--------|---------|----------------------|------------------|
| Чисельність персоналу, осіб, у т.ч.: | 13     | 12      | -1                   | -7,7             |
| кухарі                               | 4      | 5       | 1                    | 25,0             |
| офіціанти                            | 4      | 2       | -2                   | -50,0            |
| кур'єри                              | 0      | 2       | 2                    | 100,0            |
| інші працівники                      | 5      | 3       | -2                   | -40,0            |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.   | 2995,2 | 2764,6  | -230,6               | -7,7             |

Отже, загальна економія складе 230,6 тис. грн. Також ми рекомендуємо досліджуваному кафе зменшити витрати на оренду літньої площадки, адже за нинішніх умов значне її завантаження спостерігається лише у травні-жовтні, тому півроку вона не окупає витрат на оренду (див. таблицю 3.6).

Таблиця 3.6 – Планування доходів від зменшення витрат на оренду літньої площадки кафе «Buffet», тис. грн.

| Показники         | Факт | Прогноз | Абсолютне відхилення | Темп приросту, % |
|-------------------|------|---------|----------------------|------------------|
| Загальна вартість | 60   | 30      | -30                  | -50,0            |

За результатами проведеного дослідження відзначимо, що впровадження в маркетингову програму досліджуваного кафе нової послуги з доставки готових страв та інноваційних інструментів у обслуговуванні здатне принести кафе прибуток у розмірі 160,6 тис. грн. за умови збереження обсягів продаж на рівні 2019 р.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що інноваційна діяльність у маркетингу – це компонент маркетингового мислення менеджерів, процес прийняття інноваційних маркетингових рішень з метою поліпшити управлінські впливи. На рівні суб'єкту діяльності (підприємства або підприємця) інноваційний маркетинг має завдання, з одного боку, щодо інноваційного вдосконалення усіх складових маркетингу, зокрема товарної політики, розподілу, цінової політики тощо, а з іншого – знайти та впровадити ефективні інноваційні підходи до поліпшення маркетингових інструментів дослідження, форм і методів розвитку маркетингової діяльності.

Також зазначено, що зважаючи на всі труднощі, маленькій заклад у галузі громадського харчування має великий арсенал інструментів інноваційного маркетингу, щоб вижити у складних умовах та зберегти свою прибутковість. При цьому існує значна кількість обґрунтованих пропозицій щодо використання інструментів інноваційного маркетингу закладами ресторанного бізнесу під час пандемії, проте є необхідним пошук нових рішень щодо використання інструментів інноваційного маркетингу для того, щоб українські заклади громадського харчування не збанкрутували та мали можливість відновитись та розвиватись після закінчення пандемії.

Ми дійшли висновку, що розробка програми інноваційного маркетингу має певні етапи, кожен з яких потребує виконання цілого рядку методів та операцій. Кафе «Buffet» у м. Синельнікове Дніпропетровської області, що розташоване по вул. Миру, 1, є невеликим та характеризується малою площею зали та посадочних місць. Кількість працівників кафе невелика, проте його достатньо для обслуговування відвідувачів (працівники сформовані у 2 зміни). Основні відвідувачі кафе – чоловіки з низьким рівнем доходів, які переважно відвідують цей заклад у вечірній час.

Зроблено висновок, що кафе «Buffet» займає 1 місце серед аналізованих закладів громадського харчування, і порівняно з прямим конкурентом

випереджає його за такими параметрами, як смак, ціна та асортимент страв. Також велике значення для функціонування кафе «Buffet» в сучасних складних умовах має вплив керованих факторів зовнішнього середовища, а саме – цільових аудиторій, з якими кафе контактує в процесі своєї діяльності. Варто відзначити, що вплив цих факторів також змістив свої акценти в результаті пандемії та карантинних заходів, які було впроваджено у 2020 р., та локдауну січня 2021 р. і збільшення кількості областей, віднесених до «червоної зони».

На нашу думку, втрати ресторанної галузі через епідемію коронавірусу поки можна оцінити лише частково, проте відомо, що значна кількість закладів громадського харчування закрилась, а їх працівники залишились без роботи. Це обумовлено не лише відсутністю прибутків та можливості оплачувати роботу працівників, але й неможливістю оплачувати послуги з оренди приміщень та інші платежі. В умовах збереження ризиків поширення COVID-19 в 2021-му році в закладах продовжують дезінфікувати приміщення, вимірювати температуру у персоналу, а від відвідувачів вимагати обов'язкового носіння масок і інших засобів захисту. Підвищені вимоги до безпеки зберігаються на всіх етапах виробництва: від закупівлі продукції у постачальників до контролю самопочуття працівників кухні і залу.

Зазначено, що найбільший попит спостерігається на другі гарячі страви, а також салати, при цьому попит на перші страви незначний, а напої відвідувачі споживають ввечері, проте доставку напоїв не планується. У випадку замовлення готових страв споживачі віддають перевагу другим стравам та салатам, а перші страви та напої не користуються попитом. Отже, поведінка відвідувачів кафе змінилась – вони стали відвідувати кафе переважно для харчування або ділових зустрічей, тоді як розваги відійшли на другий план.

Під час пандемії попит споживачів змістився в бік доставки готових страв, що обумовлено їх прагненням убезпечити себе від ймовірності зараження коронавірусом. Також спостерігалось зростання попиту на другі

страви та салати під час пандемії, адже відвідувачі переважно відвідують кафе для того, щоб пообідати чи повечеряти. Спостерігається значне зростання попиту на доставку готових страв не лише у досліджуваному кафе, але й у інших закладах громадського харчування та супермаркетах, які здійснюють виробництво готових страв та їх доставку.

Зазначено, що у клієнтів, що замовляють через готові страви через сервіси онлайн-доставки, в рази більше вибору, і вони легко можуть замовити собі вечерю у конкурентів. В першу чергу потрібно привернути уваги до доставки готових страв тих відвідувачів, хто вже знайомий з кафе «Buffet» і лояльний до нього, тому реклама має бути направлена на постійних клієнтів, тих, хто живе поруч з кафе або працює чи навчається в районі його місцезнаходження. Завдання всієї рекламної кампанії - привести до кафе «Buffet» клієнта, щоб він зробив перше замовлення.

Доведено, що в перший рік впровадження нових послуг кафе має витратити 100 тис. грн. Проте ці витрати мають не лише окупитися, але й принести кафе додатковий прибуток, адже в цьому і полягає мета розробки програми інноваційного маркетингу. За результатами проведеного дослідження відзначимо, що впровадження в маркетингову програму досліджуваного кафе нової послуги з доставки готових страв та інноваційних інструментів у обслуговуванні здатне принести кафе прибуток у розмірі 160,6 тис. грн. за умови збереження обсягів продаж на рівні 2019 р.

Таким чином, усі поставлені задачі кваліфікаційної роботи були виконанні, а результати були впроваджені у загальної програмі маркетингу в кафе «Buffet».

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- 1 Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.

- 2 Палехова Л.Л. Інноваційний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: НТУ Дніпровська політехніка, 2021. 120 с.
- 3 Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007. 432 с.
- 4 Научные основы маркетинга инноваций: монография в 3 т. Том1. / под ред. С.Н. Ильяшенко. Сумы, 2013. 279 с.
- 5 Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
- 6 Гронь О.В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 305–310.
- 7 Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
- 8 Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2–2(08). С. 20–25.
- 9 Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Сумы, 2016. 192с.
- 10 Howe Jeff (2013). Crowdsourcing: A Definition. Crowdsourcing Blog Retrieved .2 January 2013.
- 11 Del Giorgio Solfa, F. (2012) Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires (1a ed.). Villa Elisa: Industry Consulting Argentina. 2012, p. 5.
- 12 Решетняк О. І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком, 2019.
- 13 Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб.: Нева, 2008.
- 14 Cooper R. Winning at New Products: Accelerating the Process From Idea to Launch. 3 rd ed. Perseus Publishing, 2001



- 15 Котлер Ф., Картаджайя Х. Маркетинг 4.0. Розворот від традиційного до цифрового. *Технології просування в інтернеті*. Пер. с англ. 2005. 384 с.
- 16 Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
- 17 Вудвуд В. В. Нейромаркетинг – новітній інструмент впливу на поведінку споживачів у недосконалих умовах ринкової економіки України / В. В. Вудвуд, А. Я. Білоус. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 210-212.
- 18 Gawlas R. Restaurant Marketing Ideas During Coronavirus. *Touch Bistro*. URL: <https://www.touchbistro.com/blog/restaurant-marketing-during-coronavirus/> (дата звернення 05.05.2021).
- 19 Boehm K. 5 Clever Strategies for Restaurant Marketing During COVID-19. The WordStream Blog..URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2020/06/11/restaurant-marketing-covid-19> (дата звернення 05.05.2021).
- 20 Olohan R. How restaurants can better assist customers during times of uncertainty. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/restaurant-marketing-strategy/> (дата звернення 05.05.2021).
- 21 Arrojado C. 11 Creative Restaurant Ideas to Come Out of COVID-19. QSR. URL: <https://www.qsrmagazine.com/content/11-creative-restaurant-ideas-come-out-covid-19> (дата звернення 05.05.2021).
- 22 Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії корона вірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 42. С. 117-122.
- 23 Гросул В.А. та Балацька Н.Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 11-2. С. 7-12.

24 Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для horeca. URL: <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca/> (дата звернення 05.05.2021).

25 Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 05.05.2021).

26 Бойчук І.В., Балук Н.Р. Та Бук Л.М. Зміни брендингу в умовах пандемії коронавірусу. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. (192 с.). С. 19-21.

27 Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.

28 Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 11. С. 459–464.

29 Buffet. URL: <https://bufet.ua/o-nas/> (дата звернення 05.05.2021).

30 Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2021).

31 МОЗ оновило карантинні зони - «червоні» Київ та 12 областей. УкрІнформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3224445-moz-onovilo-karantinni-zoni-cervoni-kiiiv-ta-12-oblastej.html>. (дата звернення 05.05.2021).

32 Щербакова І. Є. Дослідження ринку громадського харчування м. Харків URL: <http://dspace.susu.ac.ru/xmlui/handle/0001.74/6067> (дата звернення 09.06.2021).

33 Buffet. Google. URL: <https://ua.gorodwiki.ru/dnipro/kafe-buffet-382381-otzyvy> (дата звернення 09.06.2021).

34 ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація (34057). URL: [https://dnaop.com/html/34057/doc-ДСТУ\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-ДСТУ_4281_2004) (дата звернення 09.06.2021).

35 ГОСТ Р 50764-95. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200021993> (дата звернення 09.06.2021).

36 Відвідуваність кафе «Buffet». URL: [https://www.google.com/search?q=Buffet+%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0&client=opera&hs=sSh&ei=6grIYPOgCMeHjLsPlv-f4AU&oq=Buffet+%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAM6BwgAEecQsANQyTFY2UBg4kdoAnACeACAAX6IAa8EkgEDMS40mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpesgBB8ABAQ&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjzvazExpjxAhXHA2MBHZb\\_B1wQ4dUDCA0&uact=5](https://www.google.com/search?q=Buffet+%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0&client=opera&hs=sSh&ei=6grIYPOgCMeHjLsPlv-f4AU&oq=Buffet+%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAM6BwgAEecQsANQyTFY2UBg4kdoAnACeACAAX6IAa8EkgEDMS40mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpesgBB8ABAQ&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjzvazExpjxAhXHA2MBHZb_B1wQ4dUDCA0&uact=5) (дата звернення 05.06.2021).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета

*Доброго дня, шановний респондент! Ми проводимо анонімне опитування з метою виявлення вподобань споживачів кав'ярні, щоб визначити доцільність розширення асортименту кав'ярні. Ваша думка буде для нас дуже корисною. Опитування є абсолютно анонімним. Просимо Вас відповісти на запитання анкети.*

1. Як часто ви відвідуєте кафе «Buffet»?
  - Кожен день
  - 3-4 раз на тиждень
  - 1-2 рази на тиждень
  - 1-2 рази в місяць
  - Рідко
  
2. Чому ви обираєте кафе «Buffet» для відвідування?
  - Біля роботи
  - Висока якість обслуговування
  - Співвідношення ціни та якості
  - Асортимент
  - Атмосфера закладу
  
3. Оцініть, наскільки ви задоволені якістю та смаком страв, де 10 – задоволений на всі 100% , 1 - воно не варте таких витрат

| Бали          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Ваша відмітка |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

4. Що найбільше сподобалось в атмосфері кафе? (оберіть 3 найважливіші для Вас пункти)
  - Інтер'єр
  - Наявність Wifi
  - Класифікація персоналу
  - Якісне обслуговування
  - Асортимент
  - Можна дізнатись щось нове про культуру споживання страв
  - Ціна
  
5. Якими з перелічених месенджерів ви користуєтесь? Відмітьте всі необхідні варіанти.
  - Viber

- Telegram
  - Messenger
6. Чи присутні ви в Instagram?
- Так
  - Ні
7. Чи маєте ви сторінку в facebook?
- Так
  - Ні
8. Скільки ви готові залишити за одне відвідування закладу?
- 90 грн
  - 100 грн
  - 120 грн
9. Чи цікаво було б вам з вашим другом відвідати безкоштовну дегустацію кави в кав'ярні?
- Так, охоче
  - Ні, не люблю такі вечори
10. Вкажіть Вашу стать:
- Чоловіча
  - Жіноча
11. Вкажіть будь-ласка Ваш вік:
- До 25
  - Від 26 до 35
  - Від 36 до 45
  - Від 46 до 55
  - Від 55 +
12. Напишіть район, де ви проживаєте:
- 

Дякуємо за участь в опитуванні! Гарного дня!

**Додаток Б**  
**Фінансова звітність за 2019 р.**

| Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006   |             |                          |                            |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Актив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                          |                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -                        | -                          |
| Основні засоби  | 1010        | 423,6                    | 483,3                      |
| первісна вартість   | 1011        | 1 351,9                  | 1 959,5                    |
| знос  | 1012        | ( 928,3 )                | ( 1 476,2 )                |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>423,6</b>             | <b>483,3</b>               |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                          |                            |
| Запаси  | 1100        | 29,9                     | 40,5                       |
| у тому числі готова продукція   | 1103        | -                        | -                          |
| Поточні біологічні активи   | 1110        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 0,2                      | 0,1                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 265,5                    | 238,7                      |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 1 381,5                  | 1 350,0                    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 1,7                      | 1,6                        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 0,2                      | 0,8                        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>1 679,0</b>           | <b>1 631,7</b>             |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                        | -                          |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>2 102,6</b>           | <b>2 115,0</b>             |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 283,0                    | 283,0                      |
| Додатковий капітал   | 1410        | 229,9                    | 300,1                      |
| Резервний капітал  | 1415        | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 1 033,5                  | 1 147,7                    |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 30,0 )                 | ( 30,0 )                   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>1 516,4</b>           | <b>1 700,8</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 97,0                     | 2,4                        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 211,9                    | 167,3                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 71,5                     | 21,3                       |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 10,3                     | -                          |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | -                        | 1,7                        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0,2                      | -                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 223,0                    | 182,9                      |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>542,4</b>             | <b>354,3</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | -                        | -                          |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>2 102,6</b>           | <b>2 115,0</b>             |

## Додаток В

### Звіт про фінансові результати за 2019 р.

|  |              | Форма № 2-м          | Код за ДКУД                                | 1801007 |
|--|--------------|----------------------|--|---------|
| Стаття   | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |         |
| 1  | 2            | 3                    | 4  |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 4 745,6              | 4 589,6                                    |         |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 113,3                | 69,1                                       |         |
| Інші доходи  | 2240         | 48,9                 | 28,9                                       |         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b>  | <b>4 907,8</b>       | <b>4 687,6</b>                             |         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 2 654,4 )          | ( 2 575,3 )                                |         |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( 2 096,8 )          | ( 1 692,1 )                                |         |
| Інші витрати   | 2270         | ( 1,8 )              | ( - )                                      |         |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>( 4 753,0 )</b>   | <b>( 4 267,4 )</b>                         |         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 154,8                | 420,2                                      |         |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( 27,9 )             | ( 75,6 )                                   |         |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>126,9</b>         | <b>344,6</b>                               |         |

**Додаток Г**  
**Фінансова звітність за 2020 р.**

| Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006   |             |                          |                            |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Актив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                          |                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -                        | -                          |
| Основні засоби  | 1010        | 423,6                    | 483,3                      |
| первісна вартість   | 1011        | 1 351,9                  | 1 959,5                    |
| знос  | 1012        | ( 928,3 )                | ( 1 476,2 )                |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>423,6</b>             | <b>483,3</b>               |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                          |                            |
| Запаси  | 1100        | 29,9                     | 40,5                       |
| у тому числі готова продукція   | 1103        | -                        | -                          |
| Поточні біологічні активи   | 1110        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 0,2                      | 0,1                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 265,5                    | 238,7                      |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 1 381,5                  | 1 350,0                    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 1,7                      | 1,6                        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 0,2                      | 0,8                        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>1 679,0</b>           | <b>1 631,7</b>             |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>2 102,6</b>           | <b>2 115,0</b>             |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 283,0                    | 283,0                      |
| Додатковий капітал   | 1410        | 229,9                    | 300,1                      |
| Резервний капітал  | 1415        | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 1 033,5                  | 1 147,7                    |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 30,0 )                 | ( 30,0 )                   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>1 516,4</b>           | <b>1 700,8</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 97,0                     | 2,4                        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 211,9                    | 167,3                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 71,5                     | 21,3                       |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 10,3                     | -                          |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | -                        | 1,7                        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0,2                      | -                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 223,0                    | 182,9                      |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>542,4</b>             | <b>354,3</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>2 102,6</b>           | <b>2 115,0</b>             |



## Додаток Д

## Звіт про фінансові результати за 2020 р.

|  |             | Форма № 2-м        | Код за ДКУД                             | 1801007 |
|--|-------------|--------------------|---|---------|
| Стаття   | Код рядка   | За звітний період  | За аналогічний період попереднього року |         |
| 1  | 2           | 3                  | 4                                       |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 4 745,6            | 4 589,6                                 |         |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 113,3              | 69,1                                    |         |
| Інші доходи  | 2240        | 48,9               | 28,9                                    |         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>4 907,8</b>     | <b>4 687,6</b>                          |         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 2 654,4 )        | ( 2 575,3 )                             |         |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 2 096,8 )        | ( 1 692,1 )                             |         |
| Інші витрати   | 2270        | ( 1,8 )            | ( - )                                   |         |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 4 753,0 )</b> | <b>( 4 267,4 )</b>                      |         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 154,8              | 420,2                                   |         |
| Податок на прибуток  | 2300        | ( 27,9 )           | ( 75,6 )                                |         |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>126,9</b>       | <b>344,6</b>                            |         |