

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

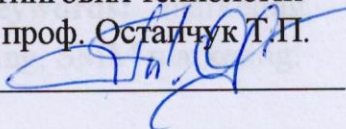
 **СТЕЦЕНКО Іван Сергійович**
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

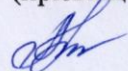
**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА,
ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

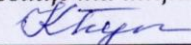


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Рецензент

Бутинська Н.О.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Стеценко І.С. Організація маркетингової діяльності підприємства, оцінка її ефективності та оптимізація. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто організацію маркетингової діяльності підприємства, здійснено оцінку її ефективності та визначено напрями оптимізації відповідного процесу.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, інтернет-маркетинг, SMM-маркетинг.

Annotation

Stetsenko I.S. Organization of marketing activities of the enterprise, assessment of its effectiveness and optimization. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the organization of marketing activities of the enterprise, assesses its effectiveness and identifies areas for optimizing the corresponding process.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing strategy, internet marketing, SMM marketing.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади організації маркетингової діяльності підприємства</i>	7
1.1. Поняття маркетингу та маркетингової діяльності підприємства.....	7
1.2. Організація маркетингової діяльності підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації маркетингової діяльності підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» та оцінка її ефективності</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир».....	50
2.3. Оцінка маркетингової діяльності підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	69
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»</i>	71
3.1. Шляхи удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу.....	71
3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир».....	79
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3.....	97

<i>Висновки</i>	100
<i>Список</i>	106
<i>Додатки</i>	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток цифрових технологій перетворює традиційні підходи до маркетингу виробничих підприємств, висуваючи на перший план питання управління змінами та адаптації їхньої маркетингової діяльності до викликів цифровізації. Зміни у поведінці кінцевих споживачів, а саме орієнтація на онлайн-канали для пошуку інформації, порівняння продуктів і здійснення покупок вимагають від маркетингу виробничих підприємств оперативної реакції на такі трансформації, адже їх діяльність напряду залежить від попиту на продукцію споживачів продукції. В той же час, цифровізація відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій, аналізу даних і автоматизації маркетингових бізнес-процесів, але водночас, вимагає від підприємств перегляду застарілих бізнес-моделей, що базувалися на офлайн-взаємодії та масовому просуванні.

Глобальна конкуренція посилюється завдяки доступності цифрових інструментів для всіх учасників ринку – від невеликих підприємств до стартапів, що змушує компанії переосмислювати свої маркетингові стратегії для протистояння більш гнучким і технологічно розвиненим конкурентам.

Звертаючи увагу на дослідження в сфері маркетингу виробничого підприємства, то серед вітчизняних науковців слід виділити здобутки: Воробець В., Жукова С.А., Кулініч Т.В. та Нагорної О.В. чийі праці присвячені технологіям маркетингу та сучасним їх трансформаціям. Серед зарубіжних, особливо ґрунтовними працями в сфері маркетингу, еволюції споживання в епоху цифрових технологій можна вважати праці Грандінетті Р., Беттіол М., Ді М. Е., Котлера П., Картаджая Х., Сетіаван І. та ін.

Незважаючи на достатню кількість праць, присвячених організації маркетингу підприємств, питання управління змінами та адаптації маркетингу підприємств до глобальної діджиталізації залишаються майже не дослідженими, адже зазвичай автори роблять упор на вивчення тенденцій споживчого, а не на інструменти управління споживачами.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації маркетингової діяльності підприємства, а також визначення резервів оптимізації рівня організації маркетингової діяльності підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття маркетингу та маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити підходи до організації маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації маркетингової діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління маркетинговою діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему організації маркетингової діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «маркетингова діяльність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістав подальшого розвитку комплексний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу в умовах сучасних економічних і технологічних викликів, що вирізняється інтеграцією інноваційних інструментів, таких як динамічне ціноутворення з використанням сезонних знижок, адаптованих до мінливих споживчих уподобань, та контент-маркетинг, орієнтований на підвищення лояльності споживачів через вплив

відгуків у соціальних мережах, що є новим акцентом у вітчизняній практиці. Окрему новизну становить пропозиція щодо впровадження AR-меню та чат-ботів у Telegram, що підвищує ефективність маркетингу завдяки інтерактивності та персоналізації, що раніше не досліджувалося в контексті ресторанного бізнесу України.

- дістала подальшого розвитку методика аналітичного етапу розробки стратегії маркетингу, що включає SWOT-аналіз конкурентів для виявлення слабких місць і можливостей, а також практичний етап її реалізації з узгодженістю її із цілями, такими як збільшення відвідуваності сайту через SMM-кампанії з хештегами #Українська_кухня, та контроль через KPI (охоплення аудиторії, конверсія сайту), що забезпечує системний підхід до стратегічного планування. Ці аспекти формують нове бачення маркетингових стратегій, адаптоване до специфіки вітчизняного ринку, де конкуренція та економічна нестабільність вимагають інноваційних рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності організації маркетингової діяльності підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Стеценко І.С. Роль маркетингу в діяльності підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 114 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28

таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття маркетингу та маркетингової діяльності підприємства

Підприємство може будувати систему власного управління, виходячи з різних концепцій – фінансової, обраховуючи найбільш оптимальні сфери витрат та інвестицій; конкурентної, витісняючи будь-якими способами конкурента з ринку; товарної, покращуючи якісні показники своєї продукції тощо. Однак у сучасних умовах найбільший ефект в управлінні дає маркетингова концепція, орієнтована на з'ясування та задоволення запитів споживачів певного цільового ринку.

В процесі дослідження сутності маркетингової діяльності підприємства окрему увагу варто приділити визначенню теоретичної сутності економічної категорії маркетинг. Термін «маркетинг» з'явився в економічній літературі США на межі XIX–XX століть. Зміст і термінологія маркетингу постійно оновлюються, але спочатку вони були пов'язані з появою товарно-грошових відносин, розвитком процесів обміну, форм збуту та взаємодії виробників із споживачами продукції, товарів і послуг [9].

У сучасній економіці існує багато визначень терміну «маркетинг». Так, маркетинг (від англ. market – ринок) – це ринкова концепція управління виробничо-збутовою та науково-технічною діяльністю підприємств,

спрямована на вивчення підприємницького середовища, ринку, конкретних запитів споживачів і орієнтація на них вироблених товарів і послуг [19]. Наводяться й короткі визначення, як дослівний переклад терміну marketing – «ринкова діяльність», «дослідження ринку» та тощо, що в більшій мірі відповідає його загальному поняттю. Жан-Жак Ламбен вважає, що «термін маркетинг, який використовується у багатьох країнах світу, надзвичайно насичений, неоднозначний і часто неправильно трактується» [41]. Маркетинг не є ні філософією, ні управлінням, ні наукою, а є практичною частиною окремої науки – «про закономірності ринкової діяльності» [24].

Існує ще одна теорія походження слова «маркетинг» – у його створенні, ймовірно, брали участь два англійські слова: market – ринок і getting – оволодіння (хоча літературі, як навчальній, так і науковій, частіше посилаються лише на одне з них, а саме на market, звертаючи увагу на закінчення -ing в англійській мові).

Але якщо виходити з етимології цих двох англійських слів, то під маркетингом слід розуміти таку концепцію управління підприємством, яка орієнтована на оволодіння ринком. І це абсолютно вірно та точно, адже оволодіння ринком, привернення його уваги – ось основний, первинний зміст існування підприємств в умовах ринкової економіки, і саме в цьому має полягати головне призначення маркетингу [31].

Варто звернути увагу на те, що розуміють під ринком. Ринок – категорія багатогранна, і однозначного визначення не існує. В економічній теорії під ринком можуть розуміти систему відносин у сфері виробництва та обміну. У маркетингу ж під ринком слід розуміти сукупність реальних і потенційних покупців даного товару або послуги і більше нічого. Покупець – ось основна складова ринку в маркетингу. Є покупець – є ринок. Якщо вироблений або ввезений товар ніхто не хоче купувати, кажуть, що у цього товару немає ринку.

Можна навести ще одне визначення маркетингу, яке спочатку було згадане Ф. Котлером, а потім перейшло до багатьох підручників. Маркетинг – це виробництво того, що люди, безумовно, куплять, а не спроба продавати те, що

підприємства вміють робити, тобто те, що у них виходить найкраще. Таким чином, маркетинг – це адаптація товару до покупця безпосередньо на виробництві (або під час здійснення покупок, якщо йдеться про комерційні фірми) [36].

Подібні визначення маркетингу відповідають рівню повсякденного пізнання. Вони також правильні, але навряд чи здатні відобразити всю повноту маркетингових процедур у бізнесі. При досить точних характеристиках деяких обставин підприємницької діяльності їх все ж слід визнати дещо обмеженими. У літературі існують суворі наукові визначення досить складної сфери людської діяльності, де цей недолік дещо невілюється. Найвідоміше поняття сформульовано Американською асоціацією маркетингу: «Маркетинг – це процес планування та реалізації концепції ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг з метою забезпечення обміну, який задовольняє потреби окремих осіб і організацій» [56].

Можна без кінця наводити визначення маркетингу, займатися їх аналізом. Наразі представлено вже близько 2000 визначень маркетингу (або ринкової діяльності), кожне з яких розглядає ту чи іншу сторону маркетингу або робить спробу його комплексної характеристики. Одне зрозуміло: в ринковій економіці комерційний успіх фірми (виробничій або посередницькій) може забезпечити лише маркетинг.

Базовий принцип сучасного маркетингу можна сформулювати так: виявлення потреб ринку, розробка та реалізація маркетингових стратегій, які забезпечують задоволення цих потреб на більш якісному рівні, ніж у конкурентів. Маркетинг є інструментом, що дозволяє підприємству досягти бажаного результату.

Мета маркетингу – формування та стимулювання попиту, забезпечення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень і планів роботи фірми (підприємства), а також розширення обсягів продажів, ринкової частки та прибутків. Виробляти те, що продається, а не продавати те, що вироблено, –

основний лозунг маркетингового підходу в управлінні науково-технічною діяльністю, виробництвом і збутом для будь-якого підприємства [68].

Еволюція маркетингу в Україні складається з декількох етапів, представлених на рис. 1.1.

Вітчизняні економісти і практики можуть запозичити теоретичні основи світового маркетингу, але розкид років не дозволяє порівнювати їх у практичній діяльності. Широке поширення маркетинг в Україні отримав, коли з'явилися певні економічні передумови, саме:

- різке зростання виробництва, ускладнення економічних зв'язків;
- різке скорочення життєвого циклу товару;
- розмаїтість товарів та послуг;
- перенасичення національних інтересів та світових ринків; - загострення конкуренції, боротьба за покупця;
- загальне зростання невизначеності ринкової кон'юнктури [54].

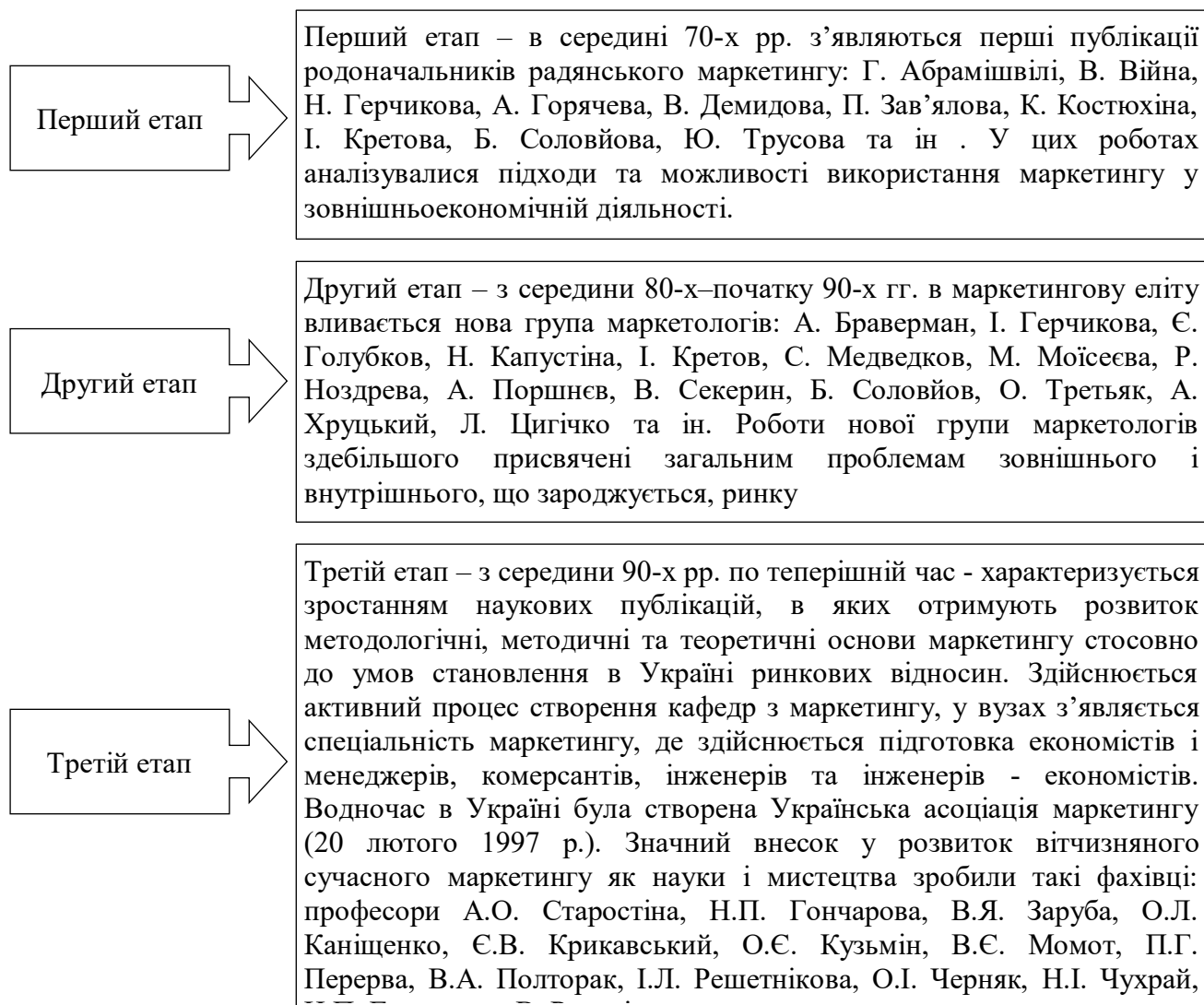


Рис. 1.1. Еволюція маркетингу в Україні

Джерело: складено автором за даними [7; 9]

В цілому, узагальнюючи проведені дослідження, учених за визначенням терміна маркетингу можна розподілити на вісім напрямів, які відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація типів поняття сутності маркетингу

Тип маркетингу	Автор	Визначення
1	2	3
Маркетинг – це діяльність	Ф. Котлер., Г. Армстронг	Маркетинг (англ. market – ринок) – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну [37].
Маркетинг – це процес	В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов	Маркетинг – це процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей» [68].
Маркетинг – це філософія	І.І. Павленко, Т. Ш. Дашевська	Маркетинг – це водночас і філософія бізнесу, і активний процес. Як філософія бізнесу ця наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності» [54].
Маркетинг – це вид управління	К.М. Краус	Маркетинг – це передбачення, управління економіки й задоволення попиту товари, послуги, організації, людей, території і ідеї у вигляді обміну [37].
Маркетинг – це інструмент	Х. Хершген	На макрорівні маркетинг виступає в ролі інструмента формування ринкового середовища. На мікрорівні маркетинг виступає як інструмент інтеграції підприємств у сформоване ринкове середовище і, що особливо важливо, є засобом (часто вирішальним), який забезпечує залучення інвестицій [79].
Маркетинг – це форма обміну	Т.П. Данько	Маркетинг є наукою про процеси обміну [19]
Маркетинг – це війна	М.В. Корж, С.А. Жукова	Маркетинг – це війна, де конкуренти – вороги, а ваша мета – їх перемогти [35].
Маркетинг – це комплексне поняття	Р.А. Муха	Маркетинг – це комплекс заходів у галузі досліджень торговельно-збутовий діяльності підприємства, з вивчення всіх згаданих

		чинників, що впливають на процес виробництва та просування товарів та послуг від виробника до споживача [51]
--	--	--

Джерело: складено автором за даними [19; 35; 37; 52; 54; 68; 79]

Аналіз таблиці демонструє різноманітність підходів до визначення маркетингу, що відображають його багатогранну природу. Маркетинг розглядається як діяльність, процес, філософія, вид управління, інструмент, форма обміну, війна та складне комплексне поняття. Кожен тип підкреслює унікальні аспекти – від задоволення потреб через обмін до конкурентної боротьби та інтеграції в ринкове середовище, що свідчить про його ключову роль у сучасній економіці.

Кожне підприємство у своїй діяльності використовує різні види маркетингу, класифікація представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів маркетингу

Класифікаційна ознака	Вид
Залежно від цілей обміну	– Комерційний маркетинг – Некомерційний (неприбуковий) маркетинг
Залежно від сфери застосування	– Споживчий – Промисловий – Маркетинг послуг – Аграрний, інвестиційний, банківський
За територіальною ознакою	Внутрішній (локальний; регіональний; національний) Міжнародний (експортний; зовнішньо-економічний; багатонаціональний; глобальний)
Залежно від ступеню ринкової орієнтованості	– Стратегічний – Тактичний (операційний)
Залежно від виду діяльності	– Маркетинг організацій – Егомаркетинг – Соціальний маркетинг
Залежно від особливостей суб'єкта	– Мікромаркетинг; – Макрормаркетинг
За видами попиту	– Конверсійний – Стимулюючий – Креативний – Ремаркетинг – Синхромаркетинг – Підтримуючий – Демаркетинг – Протидіючий

Джерело: складено автором за даними [59; 68; 79]

Встановивши сутність та значення маркетингу в діяльності підприємства деталізуємо розуміння маркетингової діяльності, яка сьогодні є необхідною складовою системи забезпечення ефективного господарювання підприємства на ринку. Отже, в цілому маркетингова діяльність являє собою це набір заходів, які проводяться з метою просування продукту або послуги на ринку. Це необхідно для того, щоб зацікавити потенційних клієнтів і встановити лояльність до бренду. Більше визначень терміну маркетингова діяльність представлено в табл. 1.3.

Визначення маркетингової діяльності відображають її багатогранну природу, охоплюючи як практичні, так і стратегічні аспекти. Загалом, маркетингова діяльність розглядається як процес, спрямований на виявлення та задоволення потреб ринку через розробку, просування та розподіл товарів і послуг, що перевищують пропозиції конкурентів. Центральною ідеєю є орієнтація на покупця, адаптація продукту до його запитів і формування лояльності до бренду. Водночас підкреслюється важливість унікальних пропозицій, аналізу конкурентного середовища та обґрунтування управлінських рішень. Багато визначень наголошують на виробництві того, що має попит, а не на збуті того, що вже створено, акцентуючи роль маркетингу як інструменту для досягнення комерційного успіху та підвищення ринкової частки.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення сутності маркетингової діяльності підприємства

Автор і джерело	Визначення маркетингової діяльності
Багорка М.О., Челак В.В. [4]	Виробництво того, що люди, безумовно, куплять, а не спроба продавати те, що фірма вміє робити.
Бондаренко В.М. [7]	Процес планування та реалізації концепції ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг для задоволення потреб індивідуумів і організацій.
Гаркавенко С.С. [12]	Практична частина науки про закономірності ринкової діяльності, яка не є філософією чи управлінням.
Дойль П. [22]	Адаптація товару до покупця безпосередньо на виробництві або під час здійснення покупок комерційними фірмами.
Келлер К.Л., Котлер Ф. [31]	Набір заходів, спрямованих на просування продукту або послуги на ринку для зацікавлення клієнтів і встановлення лояльності до бренду.

Гузенко Г.М. [18]	Ринкова концепція управління виробничо-збутовою та науково-технічною діяльністю, орієнтована на вивчення ринку та запитів споживачів.
Маїк С., Бурліцька О. [44]	Процес виявлення потреб ринку, розробки стратегій і реалізації їх для задоволення потреб якісніше, ніж конкуренти.
Ілляшенко С.М. [27]	Інструмент для формування попиту, забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і розширення продажів, ринкової частки та прибутків.
Данько Т.П. [19]	Виробляти те, що продається, а не продавати те, що вироблено – основа маркетингового підходу в управлінні.

Джерело: складено автором за даними [4; 7; 12; 18; 19; 22; 27; 31; 44]

Стосовно подальшого розкриття змісту маркетингової діяльності як складової частини системи управління наведемо позицію Кузьминчк Н.В., Писаревська Г.І., Ляшенко В.В. які, з нашого погляду найбільш наочно розкривають це питання. Так, з точки зору авторів:

- основними завданнями маркетингової діяльності є: аналіз ринку; організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань; здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів;

- до основних інструментів маркетингової діяльності належить: проведення маркетингових досліджень; здійснення товарної та цінової політики; вибір оптимальних каналів збуту;

- функціями маркетингової діяльності виступають: розроблення комплексу завдань та мети фірми, стратегічної програми розвитку організації; визначення орієнтовних ринків збуту та ринкових позицій підприємства; планування, розробка, просування та збут продукції; розроблення комплексу завдань та мети фірми, стратегічної програми розвитку підприємства; розроблення планування процесу щодо здійснення закупівель ресурсів; формування та введення в дію методів впливу керівництва; формування маркетингової структури та ринків каналів розподілу [39].

Зважаючи на значну роль маркетингової діяльності в системі ефективного управління підприємством розглянемо її функції. Класично всі функції маркетингової діяльності згруповують у 4 великі групи: аналітичну, виробничу,

збутову та управлінську. Кожна з цих груп включає відповідні функції, зокрема:

1. Аналітична група функцій: аналіз і систематичне вивчення існуючих ринків; вивчення потреб різних груп споживачів; вивчення фірмової структури ринку; вивчення товарної структури ринку; аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2. Виробнича група функцій: організація виробництва нових товарів, організація матеріально-технічного постачання; впровадження нових технологій; управління якістю і конкурентоспроможністю готової продукції.

3. Збутова група функцій: організація системи товароруку; організація сервісу; організація системи формування попиту і стимулювання збуту; проведення товарної та цінової політик.

4. Управлінська група функцій: організація стратегічного і оперативного планування на підприємстві; інформаційне забезпечення управління маркетингом; організація контролю маркетингу [33].

Отже, маркетинг є результатом розвитку ринкових відносин в суспільстві та переходу світової економіки від «ринку виробника» до «ринку споживача». Тотальна глобалізація підприємницьких відносин призвела до ситуації, коли підприємство має прогнозувати поведінку потенційного споживача ще до фактичного початку господарських операцій. Маркетингова діяльність наразі відіграє роль мозкового центру підприємства і передуює конструкторським розробкам або науковим пошукам. При чому, на міжнаціональному рівні ситуація ускладнюється через розрізненість груп споживачів. Таким чином, ключовими особливостями маркетингової діяльності є орієнтація на споживача з метою вчасного задоволення його потреб. Таким чином, об'єктивна необхідність в маркетинговій діяльності виникла тільки на досить високому рівні розвитку, відповідної науково-технічної бази, розвиненій інфраструктурі ринку виробництва і інших ознак економічно розвиненої держави.

1.2. Організація маркетингової діяльності підприємства

Сучасна наука виокремлює два головних підходи до місця та значення системи управління маркетингом у загальній структурі виробничо-господарської діяльності підприємства [5]. За традиційним поглядом, маркетингова діяльність розглядається як один із ключових складових елементів загальної системи управління, поряд із такими функціональними напрямками, як виробництво чи фінанси. Натомість більш сучасніший підхід до розуміння маркетингової діяльності, відводить їй місце центрального елементу в стратегії підприємства в цілому, що зумовлено її зростаючою роллю в ринкових умовах. У цьому контексті маркетингова служба виконує не лише окрему управлінську функцію, а й виступає координаційним центром, який об'єднує діяльність інших підрозділів, інтегруючи всі підсистеми в єдиний процес, спрямований на отримання прибутку через задоволення потреб ринку.

Маркетингова служба на підприємстві може бути сформована як окремий структурний підрозділ (наприклад, управління, департамент, служба, відділ чи команда) або може бути представлена у вигляді посади окремого фахівця (маркетолога). Порядок взаємодії та ієрархія між організаційними ланками апарату управління, які відповідають за різні аспекти керівництва підприємством, визначається як організаційна структура управління [46], що відображає організацію та внутрішню будову системи маркетингу на підприємстві.

У сучасних конкурентних умовах виживання виробників без спеціального підрозділу, який аналізував би попит та вивчав би побажання споживачів, стежив за ринковою ситуацією, прогнозував її зміни та розробляв стратегії, тактику й конкретні кроки для максимізації ефективності господарської діяльності, вдається майже неможливим. Головною метою діяльності маркетингової служби є узгодження всіх процесів підприємства з вимогами ринку. Це вигідно як виробникам, так і споживачам товарів та послуг [44].

Розглядаючи маркетинг як сукупність функцій, спрямованих на продуктивну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, Ф. Котлер та

Армстронг Г. поділяють його завдання на дві основні групи [36]. Перша група – планування, що передбачає розробку комплексу заходів на основі аналізу ринкових умов, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства. Друга група пов'язана з прямим контактом із клієнтами, що включає інформування їх про пропозиції, організацію якісного обслуговування та стимулювання попиту за допомогою інтегрованого використання реклами, PR, зокрема й у цифровому форматі.

Розподіл завдань серед працівників маркетингової служби ґрунтується на функціональній моделі маркетингу. Водночас розробка ефективної організаційної структури для управління маркетингом потребує врахування як зовнішніх факторів (ринкові потреби, стратегічні орієнтири підприємства), так і внутрішніх (корпоративна культура, загальна структура компанії). Для великих організацій оптимальним є створення розвиненої служби, що складається з окремих секторів, які підпорядковуються управлінню маркетингу або його керівнику. У складі такого підрозділу повинні працювати спеціалісти різних напрямків маркетингової діяльності. За потреби на підприємстві можна організувати окремий сектор маркетингових досліджень [35]. Важливо також визначити обов'язки, повноваження та рівень відповідальності кожного працівника маркетингового відділу [44].

Створення маркетингового підрозділу передбачає чітке визначення його позиції в загальній ієрархії управління підприємством, місця в управлінській структурі, а також його підпорядкованості та підзвітності [35]. Завдяки такій структурі працівники відділу маркетингу розуміють своє місце в організації, а сама організаційна структура сприяє координації їхніх функціональних обов'язків [44].

Проте наразі багато вітчизняних підприємств, де функціонують маркетингові підрозділи, у своїй практичній діяльності не розглядають маркетинг як основу своєї роботи. Сама по собі наявність маркетингової служби не гарантує підвищення ефективності, адже її внесок у результати залежить від статусу та значущості маркетингу в загальній стратегії, що

відображається в ролі та положенні відповідного підрозділу та його підпорядкованості. Як зазначав відомий експерт з менеджменту Ж.-Ж. Ламбен: «Маркетинг має впливати на проектування, планування виробництва, економічний аналіз, а також на розподіл, збут і надання послуг щодо продукту» [41].

Наукова література виділяє низку ключових принципів, які лежать в основі організації маркетингової структури [51]:

- чіткість і простота організації;
- налагоджена система взаємодії між різними підрозділами;
- оптимальна кількість ієрархічних рівнів у структурі маркетингу;
- узгодженість цілей і стратегій у межах підприємства;
- максимальне наближення процесів прийняття маркетингових рішень до практичних виконавців;
- збалансований розподіл обов'язків, прав і відповідальності;
- здатність адаптуватися та бути гнучкою до змін.

Організаційна структура маркетингової діяльності підприємства являє собою сукупність служб, відділів і підрозділів, до яких входять спеціалісти, що займаються різними аспектами маркетингової діяльності [46].

Назва маркетингового підрозділу залежить від його ролі, функцій і статусу. Відділи чи департаменти збуту зазвичай відповідають за реалізацію продукції та пошук клієнтів. Якщо збутовий підрозділ виконує маркетингові функції, вони не є для нього пріоритетними, особливо з погляду оцінки результатів. У таких випадках маркетингові завдання часто покладаються на окремих працівників (наприклад, маркетолога чи менеджера з розвитку нових ринків). Іноді маркетингова служба може одночасно виконувати й функції збуту. Створення окремого маркетингового відділу зазвичай відбувається, коли керівництво усвідомлює потребу в комплексному виконанні маркетингових завдань – від ринкових досліджень і розробки нових продуктів/послуг до просування та прогнозування. У сучасних умовах стимулом для організації такої структури також є нагальна потреба в присутності підприємства та його

продуктів у цифровому просторі (створення й підтримка сайтів, активність у соціальних мережах).

Ефективність реалізації маркетингової концепції значною мірою залежить від організаційної структури служби. Водночас обсяги та функціональне навантаження підрозділу визначаються доступними ресурсами, специфікою товарів і послуг, масштабами діяльності та ринками, на яких працює підприємство [1].

В науковій літературі виділяють наступні основні види організаційних структур відділу маркетингу на підприємстві [46]:

- функціональна;
- товарна;
- географічна (регіональна, територіальна);
- ринкова (сегментна);
- матрична або змішана (товарно-ринкова).

Функціональний розподіл передбачає спеціалізацію підрозділів або окремих працівників за різними аспектами маркетингової діяльності, такими як дослідження ринку, реклама тощо.

У разі товарної організації, характерної для підприємств із широким асортиментом значно відмінних товарів, створюються окремі підрозділи або менеджери, відповідальні за певні продукти чи їхні групи, де всередині цих підрозділів також застосовується функціональний поділ обов'язків. На практиці часто використовують комбіновану товарно-функціональну структуру, де працюють менеджери з маркетингу товарів (бренд-менеджери) разом із функціональними спеціалістами, які залучаються до конкретних проєктів.

Для підприємств, що діють на різних географічних (регіональних) ринках із власними маркетинговими особливостями, оптимальним є створення груп фахівців, присвячених кожному з ринків. Це особливо актуально для підприємств із розгалуженою мережею філій, таких як банки, туристичні агенції чи страхові компанії. Подібний підхід застосовується й для сегментів

(або ринків) із суттєвими відмінностями між споживачами, де для кожного ринку розробляється індивідуальна маркетингова стратегія.

Матрична, або товарно-ринкова, організація маркетингової служби дозволяє компенсувати недоліки як товарного, так і ринкового підходів, забезпечуючи синергію їхніх сильних сторін.

Важливо зазначити, що універсальної ідеальної організаційної структури маркетингової служби не існує. Усі згадані форми організації мають свої переваги, недоліки та сфери застосування, що узагальнено в табл. 1.4.

Аналіз охоплює дещо узагальнені моделі організації, тоді як у реальній практиці, залежно від галузі діяльності та особливостей продуктів чи споживачів, застосовуються різноманітні гібридні підходи. Водночас формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві має бути максимально узгодженим із його стратегічними цілями.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки організаційних структур відділу маркетингу

Модель побудови відділу	Застосування	Структурні ланки	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Функціональна	Великі підприємства з обмеженим асортиментом чи ринками	Підрозділи за функціями: дослідження ринку, планування асортименту, збут, реклама, PR, SMM, прогнозування	- фокус на ключових маркетингових задачах; - чіткість ролей працівників; - висока спеціалізація фахівців; - простота координації; - конкуренція як стимул до покращення	- монотонність завдань виконавців; - низька гнучкість; - можливість надмірної конкуренції між підрозділами; - складність порівняння результатів; - погіршення якості при розширенні асортименту
Товарна	Великі підприємства з різноманітним портфелем	Керівники маркетингу товарів (бренд-менеджери) або підрозділи за продуктами	- узгодженість дій, акцент на маркетинговий комплекс кожного товару; - аналіз потреб споживачів за	- високі витрати; - дублювання функцій; - конкуренція між командами; - широкий спектр обов'язків

			продуктами - швидке реагування на проблеми; - порівнянність результатів підрозділів	ускладнює навчання
Сегментна (за ринками)	Підприємства з ринками, поділеними на значні сегменти	Керівники маркетингу за ринками (сегментами) або підрозділи за сегментами	- зосередженість на кожному сегменті; - тісний контакт зі споживачами; - координація при вході на ринок; - точність прогнозів; - адаптація	- висока трудомісткість; - складність структури; - значні витрати; - низька спеціалізація; - погане знання асортименту; - дублювання завдань

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
			стратегій до специфіки ринку	
Матрична (товарно- сегментна або ринкова)	Великі підприємства з широким асортиментом	Керівники за товарами та ринками з матричною взаємодією	- економія на виконанні завдань; - зниження витрат; - уважність до потреб клієнтів; - узгодженість маркетингових зусиль; - точні прогнози з урахуванням специфіки галузі; - глибоке знання продуктів	- складнощі в організації; - проблеми з розподілом функцій; - висока вартість утримання; - труднощі в узгодженні рішень між підрозділами.

Джерело: складено автором за даними [24; 27; 46]

Таким чином, маркетингова діяльність надає підприємству інструменти для регулювання виробництва та збуту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, сприяє адаптації до змін на ринку та підвищує загальну ефективність господарських процесів. У сучасних умовах нестабільних ринків використання маркетингу як основної стратегії управління є запорукою довгострокового успіху та навіть виживання підприємства [78].

На практиці концепція маркетингу втілюється через спеціалізований підрозділ. Організація маркетингової служби дозволяє централізувати та упорядкувати маркетингові процеси. Створена структура повинна максимально відповідати цілям і стратегії підприємства, забезпечувати чіткий розподіл обов'язків та ефективну взаємодію, зокрема з іншими функціональними службами. Організаційні маркетингові структури мають відповідати певним стандартам, серед яких: мінімальна кількість ієрархічних рівнів, інтеграція маркетингу в управлінські процеси, стимулювання творчого та інноваційного потенціалу працівників, а також підтримка задоволення потреб споживачів і зростання обсягів продажів.

Досвід вітчизняних підприємств показує, що не всі вважають маркетинг основою своєї роботи, часто розподіляючи відповідні функції між некваліфікованими працівниками, виконуючи маркетингові дії хаотично, без чіткого плану. Для забезпечення ефективності ринкового управління необхідно [44]:

- чітко визначити цілі підприємства;
- адаптувати функції маркетингової служби до цих цілей;
- розробити організаційну структуру служби з урахуванням її завдань, масштабів діяльності, специфіки ринку/товару та існуючої системи управління.

Найефективнішим вважається підпорядкування маркетингової служби безпосередньо першому керівнику, що піднімає статус маркетингу та забезпечує його пріоритетність. Натомість включення маркетингу як частини іншого підрозділу (наприклад, збуту) може гальмувати його ефективність.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства

Управління маркетингом спрямоване на ефективне досягнення цілей підприємства. У процесі розвитку бізнесу маркетингова діяльність перетворюється на все більш складну та розгалужену систему з великою

кількістю функцій і процесів. Наприклад, кожен бізнес і відділ маркетингу потребують балансу між інноваціями та масштабованістю, які часто суперечать одне одному. Інновації передбачають експериментування, високу варіативність, швидкість і неоднозначність, тоді як масштабованість маркетингу стосується охоплення, поширення комунікацій чи досвіду на максимально широку аудиторію, що означає стандартизацію, низьку варіативність, оптимізацію пропозицій і точність.

Для управління ідеями майбутніх інновацій потрібні одні підходи до управління, а для програм, які масштабуються в межах маркетингової активності, – інші. Відповідно, необхідні різні методи управління основними та другорядними маркетинговими програмами. Наприклад, до основних належать повторні рекламні кампанії, надійні канали взаємодії з клієнтами, а до другорядних – короткострокові акції чи експерименти, спрямовані на отримання нових знань і досвіду.

Проблема оцінки ефективності маркетингової діяльності полягає в тому, що систему неможливо зобразити меншою кількістю елементів, ніж вона фактично має, оскільки існує певна межа спрощення, після якої вся структура втрачає свою цінність. Тому управління маркетингом підприємства неможливо уявити як окреме керівництво відокремленими функціями та процесами.

В той же час, показники ефективності маркетингу є важливим доповненням до традиційних показників результативності фінансової діяльності. Вони дають змогу маркетинговим менеджерам розуміти та контролювати стан ринку, а також управляти ним за допомогою маркетингової стратегії.

Сукупність показників можна поділити на дві основні групи: внутрішні показники та зовнішні показники [1].

Внутрішні показники застосовуються для контролю:

- собівартості одиниці продукції;
- витрат;
- оборотності активів;

- продуктивності працівників;
- фондівдачі;
- загального розрахунку рентабельності.

Зовнішні показники наведено на рис. 1.2.

Кожен із цих показників відіграє важливу роль у переході підприємства на вищий рівень ефективності та рентабельності маркетингу. Аналізуючи значення показників і приймаючи управлінські рішення, можна контролювати та впливати на прибутковість підприємства [13].

Для успіху будь-якому бізнесу необхідні як внутрішні, так і зовнішні показники оцінки діяльності та її ефективності. Наявність обох наборів



Рис. 1.2. Зовнішні показники оцінки ефективності маркетингу

Джерело: складено автором за даними [1; 13]

Розглянемо показники оцінки ефективності маркетингової діяльності у порівнянні з фінансовими показниками діяльності підприємства, рис. 1.3.

Оскільки багато показників маркетингової діяльності визначають фінансовий результат, вони є важливими для впровадження стратегії та безпосереднього досягнення цього результату. Проте не всі маркетингові показники є провідними індикаторами ефективності бізнесу.

Існують поточні та кінцеві показники маркетингової діяльності, табл. 1.5. Важливими є як ті, так і інші, але особливо перші, оскільки вони виступають провідними індикаторами ефективності фінансової діяльності. Кінцеві показники досить точно відображають фінансовий результат.

Фінансові показники	Показники ефективності маркетингу
Показники витрат: середня собівартість одиниці виробленої продукції; витрати на маркетинг та збут; поточні витрати	Показники ринку: темпи зростання ринку; частка ринку; потенціал ринкового попиту
Показники продуктивності: оборотність запасів; обсяг продажу на працівника; терміни дебіторської заборгованості	Показники конкурентоспроможності: відносна якість продукції; відносна якість послуги; відносна ціна
Показники прибутковості: рентабельність продажів; рентабельність активів; рентабельність інвестицій	Показники клієнта: задоволеність клієнтів; збереження клієнта; лояльність клієнта

Рис. 1.3. Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності у порівнянні з фінансовими показниками діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [1; 13]

Обізнаність покупця про товар, намір здійснити покупку, надання можливості пробного використання, а також задоволеність і незадоволеність споживачів у подальшому разом із споживчим сприйняттям якості продукту,

послуги та споживчої цінності – усе це належить до поточних маркетингових показників.

Таблиця 1.5

Поточні та кінцеві показники

Оціночні перспективи	Перспективи у часі	
	Поточні показники	Кінцеві показники
Внутрішні (в середині підприємства)	Дефекти продуктів Несвоєчасні поставки Помилки у виставленні рахунків Дебіторська заборгованість Оборотний запасів	Чистий прибуток/дохід Рентабельність продажів Дохід на одиницю продукції Рентабельність активів Оборотність активів
Зовнішні (ринкові)	Задоволення споживачів Відносна якість продукції або послуги Наміри здійснити покупку Обізнаність про товар	Ринкова частка Збереження клієнтів Порівняльні продажі нових продуктів Виручка на одного клієнта Темпи росту ринку

Джерело: складено автором за даними [26; 40]

Зміни в кожній категорії, як позитивні, так і негативні, зазвичай передують фактичним змінам у поведінці споживачів. У результаті ці поточні показники відносин із клієнтами є найважливішими індикаторами майбутньої поведінки покупців, а отже, і виручки та отримання прибутку.

Наприклад, споживачі задоволені, але їхнє сприйняття цінності товару порівняно з пропозиціями конкурентів поступово знижується. Це може бути викликано не діями підприємства, а тим, що співвідношення вигоди й витрат у конкурентів виявилось привабливішим, унаслідок чого запропонована споживча цінність зменшилася. Проте кінцевий результат очевидний: споживачі починають менше цінувати товар. Така зміна у сприйнятті, своєю чергою, «відкриває двері» для продукції конкурентів. Якщо отримати таке попередження заздалегідь, можна вчасно скоригувати дії, перш ніж клієнти перейдуть до інших компаній. Без урахування поточних маркетингових показників проблеми можуть залишатися непоміченими й невіршеними доти, доки зниження фінансових результатів не стане очевидним [40].

До зовнішніх кінцевих маркетингових показників належать: частка ринку, рівень утримання клієнтів, виручка на одного споживача тощо. Ці показники

розраховуються наприкінці певного періоду фінансової діяльності, і кожен із них потребує різних засобів діагностики та аналізу ситуації.

Припустімо, що обсяг продажу зростає й перевищує прогнози, а фінансовий результат також виявляється кращим за очікуваний. Якщо ж кінцеві маркетингові показники свідчать про втрату частки на зростаючому ринку, а недостатнє збереження клієнтів маскується збільшенням кількості нових покупців, це є серйозним приводом для занепокоєння. Підприємство, яке не використовує зовнішні кінцеві маркетингові показники, має обмежене уявлення про перспективи своєї ефективності.

Ринкові показники необхідні для розуміння ефективності зовнішньої діяльності, однак на загальний успіх впливають не лише вони, а й інші важливі чинники, що визначають [49]:

- ефективність управління підприємством;
- тенденції зростання;
- тенденції збільшення прибутку та акціонерного капіталу.

Щоб оцінити маркетингову рентабельність, необхідно більш детально розглянути її складові й визначити, які з них перебувають під впливом маркетингової функції. Для цього слід методично розкласти на частини елементи рентабельності та маркетингову стратегію й дослідити їх взаємозв'язок. Починати потрібно з розгорнутого визначення чистого прибутку, а потім з'ясувати залежність рівня рентабельності від стану ринку.

У загальному вигляді чистий прибуток підприємства – це доходи мінус витрати:

$$\text{Чистий прибуток (до вирахування податків)} = \text{Доходи} - \text{Витрати} \quad (1.1)$$

$$\begin{aligned} \text{Прибуток від продажу} = & \text{Обсяг продажу} - \text{Собівартість проданих товарів} - \\ & - \text{Поточні витрати} \end{aligned} \quad (1.2)$$

Розглянемо показники, що визначають собівартість проданих товарів, витрати на маркетинг і поточні витрати, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Собівартість проданих товарів, маркетингові витрати та поточні витрати

Категорія витрат	Підкатегорія	Зміст
Собівартість проданих товарів	Змінні витрати	Закупівля матеріалів, прямі трудові витрати, пакування, транспортні витрати та інші витрати, пов'язані з виробництвом і транспортуванням продукції
	Виробничі накладні витрати	Використання виробничих площ, обладнання та інші фіксовані витрати, розподілені пропорційно обсягу виробництва
Маркетингові та торговельні витрати	Управління маркетингом	Витрати на управління маркетингом і ресурсами
	Продаж, обслуговування та підтримка	Витрати на роботу продавців, обслуговування клієнтів, технічну та адміністративну підтримку
	Реклама і просування	Витрати на маркетингові комунікації та рекламний бюджет
Поточні витрати	Дослідження та розробки	Витрати на створення нових та/або вдосконалення існуючих продуктів
	Корпоративні накладні витрати	Витрати на персонал, юридичну підтримку, професійні послуги, корпоративну рекламу та зарплату керівництва

Джерело: складено автором за даними [49; 67]

Витрати на маркетинг і продажі у більшості річних звітів традиційно вважаються частиною комерційних, загальних та адміністративних витрат (SG&A – selling, general and administrative expenses).

Однак для того, щоб оцінити рентабельність маркетингу та її вплив на прибуток компанії, необхідно проводити розрахунок без урахування витрат на маркетинг і продажі:

$$\begin{aligned} \text{Прибуток від продажу} &= \text{Обсяг продажу} - \text{Собівартість проданих товарів} - \\ &\quad \text{Витрати на маркетинг і продажі} - \text{Інші поточні витрати} \end{aligned} \quad (1.3)$$

Для прийняття ефективних ринкових рішень важливо відокремлювати витрати на маркетинг і продажі від загальних фіксованих поточних витрат. Цей показник відображає реальну рентабельність будь-якої товарної лінійки без урахування накладних витрат, які не мають прямого відношення до цієї лінійки.

Товарна лінійка: чистий прибуток від маркетингу. Показники Santa Fe Sportswear [67]:

- обсяг продажу;
- собівартість проданих товарів;

- валовий прибуток;
- витрати на маркетинг і продажі;
- чистий прибуток від маркетингу;
- поточні витрати;
- чистий прибуток (NMC) (до оподаткування).

NMC є показником маркетингової рентабельності. Ці компоненти рентабельності значною мірою знаходяться під контролем функції маркетингу, тоді як поточними витратами управляє загальне керівництво. Таким чином, чистий прибуток компанії можна інтерпретувати з урахуванням того, що маркетинг контролює її компонент NMC:

$$\text{Чистий прибуток (до оподаткування)} = \text{NMC} - \text{Поточні витрати} \quad (1.4)$$

З цієї точки зору будь-яка маркетингова стратегія бере участь у формуванні певного чистого прибутку на вкладені в неї кошти. Щоб компанія отримала прибуток, значення NMC повинно перевищувати поточні витрати фірми.

Використовуючи чистий прибуток від маркетингу як засіб оцінки його рентабельності, менеджер з маркетингу може визначити вплив стратегії маркетингу на отримання прибутку. Кожним ринком або виробництвом продукту слід управляти так, щоб отримувати позитивне значення NMC.

Таким чином, маркетингові рішення можна оцінювати не лише за показниками виручки та зростання частки ринку, але й за тим, як їх рівень NMC впливає на прибутковість.

Якщо розкласти прибуток від маркетингу на валовий прибуток і витрати на маркетинг, можна визначити рівень рентабельності. Валовий прибуток можна, у свою чергу, деталізувати на обсяг і дохід, а обсяг – на ринковий попит і частку ринку. Якщо після цього ми розділимо маржу на ціну за вирахуванням змінних витрат, то побачимо, як ціноутворення впливає на прибуток від маркетингу. Нарешті, після віднімання необхідних витрат на маркетинг можна оцінити, як управління різними елементами з боку менеджера з маркетингу впливає на рентабельність [67]:

$$\begin{aligned}
 \text{NMC} &= \text{Валовий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг} \\
 &= (\text{Вбсяг одиниць}) \times (\text{Дохід з одиниці}) - \text{Витрати на маркетинг} \\
 &= \text{Ринковий попит} \times \text{Частка ринку} \times (\text{Ціна одиниці} - \text{Змінні витрати на} \\
 &\quad \text{одиницю}) - \text{Витрати на маркетинг} \quad (1.5)
 \end{aligned}$$

Використовуючи таку деталізацію чистого прибутку від маркетингу для аналізу маркетингової рентабельності, можна переоцінити прибутковість товарних лінійок компанії.

Аналіз методичних засад оцінки ефективності маркетингової діяльності свідчить, що управління маркетингом відіграє ключову роль у досягненні цілей підприємства, адаптуючи його діяльність до мінливих ринкових умов як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Уміння балансувати між інноваціями, що вимагають експериментів і гнучкості, та масштабованістю, яка потребує стандартизації й оптимізації, є визначальним для сучасного бізнесу. Ефективність маркетингу залежить від правильного розмежування підходів до управління основними програмами (наприклад, стабільними рекламними кампаніями) та другорядними (експериментальними акціями), а також від використання як внутрішніх (собівартість, продуктивність), так і зовнішніх (частка ринку, задоволеність клієнтів) показників. Проблема полягає в тому, що надмірне спрощення оцінки може призвести до втрати її глибини, тому важливо інтегрувати маркетинг у загальну стратегію підприємства. Показники, такі як чистий прибуток від маркетингу (NMC), дозволяють менеджменту контролювати ринкову ситуацію та впливати на прибутковість, визначаючи рентабельність через детальний аналіз витрат і доходів, що робить маркетинг невід'ємною частиною фінансового успіху компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації маркетингової діяльності підприємства

У період посилення уваги держави до прозорості бізнес-процесів, захисту прав споживачів і протидії недобросовісній конкуренції, дослідження

нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності є вкрай актуальним. Воно дозволяє виявити прогалини у практиці правозастосування, сформуванню правову культуру в маркетинговому середовищі та сприяти формуванню ефективної державної політики у цій сфері. Таким чином, вивчення цього питання є важливим як для науковців і практиків, так і для представників бізнесу, що прагнуть будувати ефективні, етичні та юридично безпечні комунікації зі своєю цільовою аудиторією.

Маркетингова діяльність в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які умовно можна поділити на загальні та спеціальні, останні забезпечують правові рамки для реклами, обробки персональних даних, захисту споживача тощо. Кодекси України відносяться до загальних, він визначає принципи ведення господарської діяльності, зокрема маркетингової, та встановлює відповідальність за порушення законодавства, табл. 1.7. [33]

Цивільний Кодекс України регулює зобов'язання сторін у договорах, включно з надання маркетингових послуг. Основні положення містяться в главі 63 «Послуги. Загальні положення». Практичні аспекти для маркетингових договорів повинні включати: предмет договору: має бути чітко визначено, які саме маркетингові послуги надаються (наприклад, розробка рекламної кампанії, проведення досліджень ринку тощо); умови виконання: вказуються строки надання послуг, вимоги до якості, можливість залучення субпідрядників; вартість і порядок оплати: визначається розмір оплати, порядок і строки її внесення; відповідальність сторін: передбачаються умови щодо відповідальності виконавця за неналежне надання послуг та порядок відшкодування збитків; умови розірвання договору: встановлюються підстави та порядок розірвання договору, у тому числі односторонньої відмови від нього [80].

Таблиця 1.7

Загальні нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність України

Документ	Основні статті щодо маркетингової діяльності
----------	--

1	2
Цивільний кодекс України (ЦКУ) [80]	Ст. 901. Договір про надання послуг. Визначає, що за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу. Ст. 902. Виконання договору про надання послуг. Виконавець повинен надати послугу особисто, якщо інше не встановлено договором. У випадках, передбачених договором, виконавець має право покласти виконання договору на іншу особу, залишаючись відповідальним перед замовником за порушення договору. Ст. 906. Відповідальність виконавця за порушення договору. Збитки, завдані замовнику невиконанням або неналежним виконанням договору про надання послуг за плату, підлягають відшкодуванню виконавцем у повному обсязі, якщо інше не встановлено договором. Ст. 907. Розірвання договору про надання послуг. Договір про надання послуг може бути розірваний, у тому числі шляхом односторонньої відмови від договору, в порядку та на підставах, встановлених ЦКУ, іншим законом або за домовленістю сторін.

Продовження табл. 1.7

1	2
Податковий кодекс України [57]	Ст. 14.1.108. Визначає суть маркетингових послуг. Маркетингові послуги – це діяльність, що забезпечує функціонування платника податків у сферах: вивчення ринку; стимулювання збуту продукції; цінової політики; організації та управління рухом продукції до споживача; післяпродажного обслуговування. До таких послуг входять: розміщення продукції в місцях продажу; дослідження та аналіз споживчого попиту; внесення продукції до інформаційних баз продажу; збір і розповсюдження інформації про продукцію. Ст. 39. Регулює трансфертне ціноутворення. Визначає принцип «вितягнутої руки» – це відповідність обсягу оподаткованого прибутку, отриманого платником податку, що бере участь в контрольованих операціях не відрізняється від умов, що застосовуються між непов'язаними особами у співставних неконтрольованих операціях. Ст. 140.5.2-140.5.4. Умови збільшення фінансового результату. Маркетингові послуги високоприбуткових платників податків на прибуток збільшують фінансовий результат до оподаткування: на суму перевищення договірної (контрактної) вартості придбаних товарів (робіт, послуг) над ціною, визначеною за принципом «вितягнутої» руки, при здійсненні контрольованих операцій у випадках, установлених ст. 39

Джерело: сформовано авторами за даними [17; 33; 57; 80]

Податковий Кодекс України регулює віднесення витрат на маркетинг до податкового обліку, а саме визначає правила обліку витрат на рекламу, маркетингові послуги, бонусні програми. Він пояснює, як правильно оформлювати маркетингові послуги [80].

Аналіз спеціального нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності потрібно почати із Закону України «Про рекламу». Він регулює правила розміщення реклами, вимоги до змісту та захист прав споживачів, табл. 1.8.

Закон України «Про захист персональних даних» забезпечує захист даних у маркетингових CRM (інструменти: HubSpot, Salesforce, Zoho CRM, Pipedrive), email-розсилках (інструменти: Mailchimp, Sendinblue, GetResponse, eSputnik) [62].

Маркетингові CRM (Customer Relationship Management) – це системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які дозволяють: зберігати контактні дані клієнтів; відстежувати історію взаємодій; автоматизувати маркетингові кампанії; сегментувати аудиторію для персоналізованих повідомлень.

Таблиця 1.8

Спеціальні нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність
України

Документ	Основні статті щодо маркетингової діяльності
1	2

Закон України «Про рекламу» №270/96-ВР [64]	Ст. 6. Мова реклами. Встановлює, що мовою реклами в Україні є державна мова – українська. Ст. 7. Принципи реклами. Встановлює основні вимоги до реклами, такі як законність, точність та достовірність. Реклама не повинна вводити споживача в оману або порушувати етичні норми тощо. Ст. 8. Загальні вимоги до реклами. У рекламі забороняється розповсюдження недостовірної, дискримінаційної, агресивної або маніпулятивної інформації. Не можна використовувати образи, що порушують етичні норми, розпалюють ворожнечу, імітують державну символіку або вводять споживача в оману. Заборонено рекламувати товари без ліцензій, дозволів, чи без сертифікації, а також використовувати зображення осіб без письмової згоди. Ст. 9. Ідентифікує рекламу. Реклама повинна бути чітко відокремлена від іншої інформації та однозначно ідентифікована словом «реклама», незалежно від способу розповсюдження. Ст.11. Визначає особливості порівняльної реклами. Порівнювати товари, торговельні марки, найменування конкурентів дозволено, але лише за чітких умов: порівнюються однорідні товари або діяльність; дані у рекламі мають бути об'єктивними, суттєвими та репрезентативними; реклама не має дискредитувати конкурентів, вводити в оману чи імітувати чужу продукцію; не допускається змішування образів конкурентів і рекламодавців. С. 13. Регулює трансляцію рекламних роликів. Встановлено ліміт реклами у лінійних медіа: не більше 20% часу у проміжках 6:00–18:00 та 18:00–24:00. Ст. 20. Регулює залучення дітей до реклами. Забороняється реклама: із зображенням дітей, які споживають продукцію, призначену тільки для дорослих; що підриває авторитет батьків, вчителів, опікунів; із закликами до дітей купувати товари або просити про це інших; з використанням зображень зброї (крім соціальної та патріотичної реклами). ІІІ розділ. Розглядає особливості рекламування деяких видів товару: лікарських засобів та медичної техніки (ст. 21), алкогольних напоїв, тютюнових виробів (ст. 22), азартних ігор (ст. 22.1), зброї (ст. 23), сфери фінансових послуг (ст. 24), послуг із працевлаштування (ст.24.1), фінансових інструментів, товарних ринків та капіталу (ст. 25), об'єктів будівництва (ст. 25.1), дитячого харчування (ст. 25.2). Ст. 26. Регулює контроль за дотриманням законодавства про рекламу. Ст. 27. Регулює відповідальність за порушення законодавства.
Закон України «Про захист прав споживачів» [63]	Ст. 4. Містить інформацію про права та обов'язки споживачів. Споживач має право на: безпечну та якісну продукцію, відшкодування шкоди, завданої дефектами, вільний вибір товару та способу оплати, споживчу освіту та просвіту, достовірну інформацію про товар, ввічливе обслуговування, захист прав та вибір механізму захисту, участь у споживчих об'єднаннях, фото- і відеофіксацію порушень.

Продовження табл. 1.8

1	2
	Ст. 5. Регулює право споживача на безпечність і якість товару. Обмін або повернення товару належної якості протягом 14 днів (якщо товар не використовувався і збережено вигляд), повернення коштів у разі відмови від договору, відшкодування шкоди у разі виявлення дефектів.

	Не підлягають поверненню товари, виготовлені за індивідуальним замовленням, продукція, що швидко псується, порушена гігієна, програмне забезпечення, цифровий контент після початку постачання, друковані ЗМІ тощо. Ст. 39. Регулює порядок подання скарги споживачем. Споживач спочатку звертається до суб'єкта господарювання, якщо конфлікт не вирішено – подається письмова скарга (містить особисті дані, обставини спору, вимоги, дату, підпис і копії підтверджуючих документів – чеки, договори тощо), самостійно або через представника (можна через Портал е-покупець). С. 43. Відповідальність за порушення. Відмову в реалізації прав споживача – 10-ти кратному розмірі вартості продукції на день придбання (але не менше 5 НМДГ).
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [61]	Ст. 1. Визначення недобросовісної конкуренції. Описує недобросовісну конкуренцію як дії у конкуренції, що суперечать правилам та чесним звичаям ведення господарської діяльності. Ст.7. Порівняльна реклама. Регулює використання порівняльної реклами, забороняючи її, якщо вона вводить в оману або дискредитує конкурентів. Ст. 21. Регулює накладання штрафу за недобросовісну конкуренцію. За недобросовісну конкуренцію суб'єкт господарювання може бути оштрафований до 5% доходу (виручки) за попередній звітний рік. Ст. 28. Строки звернення про захист. Особи, чії права порушені через недобросовісну конкуренцію, можуть звернутися до АМКУ або його територіальних відділень тільки протягом 6 місяців з моменту, коли дізнались про порушення. Ст. 30. Рішення АМКУ щодо недобросовісної конкуренції публікуються на офіційному сайті протягом 10 робочих днів. Інформація з обмеженим доступом приховується для захисту, зберігаючи прозорість змісту рішення.
Закон України «Про захист персональних даних» [62]	Ст. 1. Застосовується до будь-якої обробки персональних даних, зокрема у сфері маркетингу, якщо ця діяльність має місце на території України або здійснюється з використанням українських інформаційних систем. Ст. 6. Умови обробки персональних даних. Обробка дозволена лише за згодою суб'єкта даних. У маркетингу – це означає обов'язкову згоду на розсилки, рекламу, збереження контактів у CRM. Ст. 8. Права суб'єкта персональних даних. Суб'єкт має право: знати, хто і з якою метою обробляє його дані, вимагати зміну або видалення даних, заборонити обробку даних для цілей прямого маркетингу. Ст.14. Обробка персональних даних у маркетингових цілях. Обов'язкове інформування особи про: мету обробки, джерела даних, технічні засоби, якими дані збираються, під час email-розсилок повинно бути надано механізм відмови (opt-out). Ст. 24. Забезпечення захисту. Володільці та розпорядники персональних даних зобов'язані забезпечити їх захист від втрати, незаконного доступу та знищення.

Закінчення табл. 1.8

1	2
Закон України «Про електронну	Ст. 1. Закон регулює правові відносини у сфері електронної комерції під час вчинення електронних правочинів. Дія закону не поширюється на правочини, якщо інше передбачено законом або міжнародним

комерцію» [60]	договором України. Ст. 3. Визначення термінів. Електронна комерція: відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Ст. 4. Визначає інформаційні електронні послуги. Інформаційні електронні послуги охоплюють розповсюдження реклами, пошук і передачу інформації, її зберігання, розміщення за запитом, надсилання комерційних повідомлень та інші дії у сфері е-комерції. Ст. 11. Визначає порядок укладання електронного договору. Пропозиція укласти електронний договір повинна містити істотні умови, передбачені законодавством для відповідного виду договору, та виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі її прийняття. Ст. 12. Підпис у сфері електронної комерції. Здійснюється одноразовим ідентифікатором. Ст. 16. Визначає терміни електронного документа. В межах часу отримання/відправлення документа через інформаційно-комунікаційну систему.
Закон України «Про авторське право і суміжні права» [59]	Ст. 6. Визначає об'єкти авторського права, які часто використовуються в рекламі: літературні твори (рекламні тексти, слогани), аудіовізуальні твори (відеоролики, рекламні кліпи), фотографічні твори (зображення продуктів, фотосесії), твори образотворчого мистецтва (логотипи, графічні елементи). Ці елементи підлягають охороні як об'єкти авторського права, що означає необхідність отримання дозволу на їх використання в рекламних матеріалах. Ст. 53. Описує дії, що вважаються порушенням авторського права: піратство (незаконне використання та розповсюдження творів), плагіат (присвоєння авторства на чужі твори), ввезення контрафактних примірників (імпорт без дозволу правовласника). У контексті реклами це може включати використання чужих слоганів, відео чи зображень без належного дозволу. Ст. 55. Надає можливість правовласникам звертатися до суду для: вимоги припинення порушення, відшкодування збитків, публікації інформації про порушення. Ст. 58. Відповідальність провайдерів послуг обміну контентом за порушення авторського права

Джерело: складено автором за даними [33; 59-64]

Email-розсилки – це інструмент для масового надсилання електронних листів конкретним групам споживачів з метою: інформування (новини, оновлення); просування товарів/послуг (акції, знижки); залучення (персоналізовані пропозиції, контент). CRM часто інтегруються з платформами для email-розсилок, щоб на основі поведінки клієнтів автоматично запускати листи – це частина маркетингової автоматизації. Принцип анонімізації і

інформування повинен чітко дотримуватися при застосуванні аналітичних інструментів (Google Analytics, Hotjar, Facebook Pixel тощо), а саме збирання поведінкових даних користувачів: сторінки, кліки, тривалість перебування, джерела трафіку та ретаргетингу – це використання цих даних для повторного таргетингу користувача через банери, соцмережі або email на основі його дій [10].

Анонімізація даних – це зашифровка/знеособлення персональних даних (наприклад, IP-адреса, ID пристрою, email) так, щоб їх неможливо було прив'язати до конкретної особи. Інформування – це чітке повідомлення користувача про зміст даних які він повинен за добровільною згодою надати, мету дослідження та використання даних. При цьому маркетингові CRM і платформи повинні: мати налаштований механізм відмови від збору даних (opt-out) та забезпечувати логування згод користувачів у базі для аудиту.

Рекламні платформи (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads...) використовують cookies, пікселі, device ID, щоб створити рекламні сегменти. Таргетування здійснюється на основі: геолокації, демографії, поведінки онлайн, інтересів. Відповідно до вимог закону: згода користувача має бути явною: не прихована у Terms&Conditions. Потрібен cookie-банер з налаштуваннями (прийняти/налаштувати/ відмовитись). Має вказуватись, які сторонні сервіси отримують дані (наприклад, Meta, Google), як довго вони зберігаються і як можна їх видалити. Збір аналітичних або рекламних cookies – заборонений без згоди. Користувач має мати змогу відкликати згоду так само легко, як і надати її. В цьому і є прозора політика конфіденційності, а впровадження етичних практик захисту персональних даних у таргетингу та аналітиці не лише відповідає законодавству, а й підвищує довіру аудиторії до бренду.

Закон України «Про електронну комерцію» встановлює правові основи ведення електронної торгівлі. Регулює відносини між споживачем і продавцем у цифровому середовищі, що є важливим для онлайн-маркетингу та договорів, укладених через інтернет [60].

Закон України «Про авторське право і суміжні права» захищає інтелектуальну власність у рекламі (слогани, брендинг, відео тощо), його порушення тягне за собою юридичну відповідальність. Перед використанням контенту необхідно переконатися в наявності відповідних прав або ліцензій. Укладати договори необхідно лише з авторами та правовласниками для отримання дозволу на використання творів. Обов'язково створювати оригінальний контент або використовувати матеріали з відкритих джерел з дотриманням умов ліцензій. Дотримання вимог Закону України «Про авторське право і суміжні права» є ключовим для уникнення юридичних ризиків та забезпечення ефективності рекламних кампаній [59].

Міжнародні стандарти та GDPR (General Data Protection Regulation) – це загальний регламент захисту даних, що набув чинності в Європейському Союзі з 25 травня 2018 року. Він є обов'язковий для компаній, які обробляють дані громадян ЄС та встановлює чіткі правила згоди, прозорості та захисту даних. Може застосовуватись в українських кампаніях з міжнародною діяльністю, регулює збір, обробку, зберігання і використання персональних даних громадян ЄС незалежно від того, де розташована компанія. Мета діяльності GDPR: надати громадянам ЄС контроль над своїми персональними даними, уніфікувати правила для всіх організацій, що працюють із даними громадян ЄС, захистити від зловживань, витоків, шахрайства. Аналогічні статті як у Законі України «Про захист персональних даних», а саме компанія повинна чітко отримати згоду користувача на обробку його даних (не можна ховати це у «дрібному шрифті»), користувач має право вимагати видалення всіх своїх даних, компанії зобов'язані інформувати, які дані вони збирають і для чого, користувач має право отримати повну інформацію про свої збережені дані, збираються лише ті дані, які дійсно необхідні, компанії повинні впроваджувати технічні і організаційні заходи для захисту даних [53].

Таким чином, правова грамотність у сфері маркетингу – це не лише обов'язок, а й стратегічна перевага для бізнесу в умовах конкурентного середовища. Дотримання вимог Податкового кодексу України щодо

маркетингових послуг забезпечить правильне оподаткування та уникнення податкових ризиків. Для цього потрібне вірне документальне підтвердження, а саме договори на маркетингові послуги повинні містити чіткий опис предмета, обсягу та вартості послуг. Своєчасно оформлені акти приймання-передачі маркетингових послуг для підтвердження їх виконання. Всі податкові накладні постачальника повинні бути зареєстровані в Єдиному реєстрі податкових накладних. Забезпечення наявності доказів, що маркетингові послуги пов'язані з господарською діяльністю. Дотримання чинного законодавства України з регулювання маркетингової діяльності дозволить суб'єктам господарювання [34]: забезпечити правову безпеку своїх рекламних кампаній, мінімізувавши ризики судових спорів та штрафних санкцій; підвищити довіру споживачів шляхом дотримання етичних стандартів, прозорості та захисту персональних даних; ефективно співпрацювати з контролюючими органами через належне інформування, звітність та відповідальність; забезпечити захист інтелектуальної власності – слоганів, логотипів, відео та інших творчих елементів реклами; оптимізувати цифрові маркетингові інструменти (таргетинг, CRM, email-розсилки) з урахуванням вимог щодо персональних даних та електронної комерції; формувати позитивну репутацію бренду як відповідального учасника ринку, що діє в межах правового поля.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад організації маркетингової діяльності підприємства нами зроблено наступні висновки.

Встановлено, що маркетинг є багатогранною економічною категорією, яка еволюціонувала від простої ринкової діяльності до комплексної системи управління, орієнтованої на оволодіння ринком і задоволення потреб споживачів. Сучасні визначення маркетингу, систематизовані за типами (діяльність, процес, філософія, управління, інструмент, обмін, війна, комплексне поняття), підкреслюють його роль як інструменту для адаптації

підприємства до ринкових умов, формування попиту та забезпечення комерційного успіху. Еволюція маркетингу в Україні, від зародження в 1990-х до сучасного етапу глобалізації, зумовлена економічними передумовами, такими як зростання виробництва, конкуренція та перенасичення ринків, що робить його невід'ємним елементом стратегії будь-якого бізнесу для подолання викликів і максимізації прибутків.

Організація маркетингової діяльності підприємства вимагає чіткої структури, яка може бути функціональною, товарною, сегментною або матричною, залежно від масштабів, асортименту та ринків. Маркетингова служба, як координаційний центр, інтегрує всі підрозділи для досягнення ринкових цілей, з акцентом на планування, збут, виробництво та управління. Принципи побудови структури (чіткість, гнучкість, раціональний розподіл обов'язків) забезпечують ефективність, але в українських реаліях багато підприємств недооцінюють маркетинг, розподіляючи функції хаотично, що гальмує розвиток. Оптимальним є підпорядкування служби безпосередньо керівництву для підвищення статусу та інтеграції в стратегію, що сприяє адаптації до конкурентних умов і зростанню бізнесу.

Методичні засади оцінки ефективності маркетингової діяльності передбачають баланс між інноваціями та масштабованістю, з використанням внутрішніх (собівартість, продуктивність) та зовнішніх (частка ринку, задоволеність клієнтів) показників. Поточні та кінцеві індикатори дозволяють прогнозувати фінансові результати, а чистий прибуток від маркетингу (NMC) є ключовим для вимірювання рентабельності, враховуючи ринковий попит, частку ринку та витрати. У сучасних умовах нестабільності в Україні цей аналіз є критичним для виявлення резервів, оптимізації витрат і забезпечення стійкості бізнесу, перетворюючи маркетинг на стратегічний інструмент для досягнення прибутковості.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності в Україні формує правові рамки для етичного просування, захисту споживачів і чесної конкуренції, з ключовими актами як Закони про рекламу,

захист прав споживачів, персональних даних та електронну комерцію. Загальні норми (Податковий та Цивільний кодекси) регулюють відповідальність і договори, тоді як спеціальні (про рекламу, недобросовісну конкуренцію) забороняють обманну рекламу та забезпечують прозорість. GDPR та міжнародні стандарти впливають на digital-маркетинг, вимагаючи згоди на обробку даних у CRM і email-розсилках, що мінімізує ризики штрафів і підвищує довіру, роблячи правову грамотність стратегічною перевагою для бізнесу в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЧУМАЦЬКИЙ ШЛЯХ-ЖИТОМИР» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» зареєстроване 09.04.2003 р. за юридичною адресою: Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. М. Грушевського, буд. 25, і успішно працює вже протягом двадцяти двох років. Підприємство представлене на ринку м. Житомира рестораном «Чумацький шлях», більш відомий для пересічного громадянина, як ресторан «Корчма».

Ресторан має вищу категорію і пропонує великий вибір оригінальних, індивідуальних та фірмових страв здебільшого національної кухні, а також широкий асортимент фірмових напоїв власного бренду.

Основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД: 56.10 є діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

З огляду на КВЕД основною сферою діяльності ресторану є - надання послуг громадського харчування. До основних напрямів діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» варто віднести:

- продаж продовольчих товарів, що не підлягають тривалому зберіганню;
- організація громадського харчування;
- діяльність з виробництва, продажу та організації споживання продукції громадського харчування, полуфабрикатів, холодних, гарячих, десертних страв, закусок та напоїв тощо;
- проведення свят та банкетів;
- організація дозвілля відвідувачів;
- роздрібна торгівля прохолодними напоями;
- впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського харчування тощо.

Організаційна характеристика підприємства деталізовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна характеристика ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показник	Значення
Найменування закладу	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»
Місце розташування	м. Житомир, вул. М. Грушевського, 25
Профіль діяльності підприємства	Це заклад громадського харчування пропонує різноманітні страви, різного рівня складності, включаючи індивідуальні та фірмові, з високим рівнем кулінарної вишуканості, в поєднанні з можливістю відпочинку для відвідувачів.
Вид господарської діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Тип організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна
Тип кухні	Національна - українська, з уклоном на західно-українську
Спеціальні пропозиції по кухні	Індивідуальні замовлення, шведський стіл, банкет, кейтеринг
Додаткові послуги	Бронювання столиків, доставка страв дому або в офіс, кейтеринг
Середня сума чеку	490 грн.
Кількість залів	2
Кількість місць	175
Вхід	Вільний
Наявність паркінгу	Так
Графік роботи закладу	З 10:00 до 22:00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Внутрішнє оздоблення, іншими словами дизайн закладу відповідає народному стилю, та складається з двох залів: банкетного і VIP-залу. Банкетний зал розрахований на 70 осіб, VIP-зала розрахована на 25 осіб. Банкетний зал часто використовується для проведення великих заходів, зокрема банкетів, семінарів, та інших урочистих заходів із можливостями класичного сервісу або за типом «шведського столу». Оразу біля цього приміщення також є невелика сцена, де організовують розваги під час банкетів. Також на території ресторану є чотири альтанки на 20 осіб кожна. Територія закладу має індивідуальну паркову, і також оздоблена у народному стилі із глечиками, возами, квітами та інвентарем українського села. VIP-зал у ресторані оснащений зоною для караоке і камінною зоною. Цей зал використовується для проведення невеликих банкетів та інших урочистих заходів.

Персонал ресторану складають кваліфіковані фахівці, одягнені в аутентичну уніформу, яка гармонійно вписується у дизайн інтер'єру.

Офіціантки надягають червоні літні сукні з білими блузами, тоді як офіціанти та бармени одягають вільні сорочки з поясом і широкі штани. Кожного гостя зустрічають біля входу, допомагають роздягнутися і супроводжують до обраного залу.

Ресторан обладнаний сучасною системою автоматизації, яка включає в себе термінали, розміщені в барі та на кухні. Коли замовлення вводиться в термінал у зоні ресторану, воно автоматично передається на кухню, що сприяє прискоренню технологічного процесу та підвищує його ефективність. Крім того, ресторан оснащений системою відеоспостереження, яка допомагає вирішувати такі питання, як боротьба з крадіжками та шахрайством серед співробітників, підвищення ефективності управління ресурсами ресторану і, як наслідок, зниження витрат, а також підвищення якості обслуговування клієнтів.

Кухня ресторану поділена на чотири зони: холодну, гарячу, м'ясну та зону кондитерських виробів. «Чумацький шлях» - це підприємство, що веде повний цикл виробництва. Ресторан переробляє сировину, виготовляє напівфабрикати та готову продукцію, яку потім реалізовує.

Усі страви з меню ресторану готуються з місцевої сировини, а меню складається з українських страв. Меню ресторану розділено на чотири основні розділи: фірмові страви, головне меню, банкетне меню та меню бару. Пропозицію страв представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент виробленої та готової продукції основного меню
ресторану «Чумацький шлях»

№ з/п	Назва	Кількість виду
1	2	3
1	Фірмові страви	20
2	Холодні закуски	16
3	Гарячі закуски	9
4	Салати	12
5	Перші страви	6
6	Другі страви	32
7	Гарніри	7
8	Соуси	12
9	Традиційні страви західно-української кухні	18
10	Страви на мангалі	12

Продовження табл. 2.2

1	2	3
11	Десерти	8
12	Банкетні блюда	32
13	Карта бару	46

Джерело: складено автором за даними підприємства

Під управлінням ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» розуміють різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку й удосконалення виробничих, торговельно-технологічних бізнес-процесів виготовлення продукції власного виробництва, її реалізації, обслуговування споживачів за мінімальних витрат праці та коштів. Системне управління підприємством є досить складним і вимагає від керівника ухвалення рішень з метою ефективної реалізації цілей і завдань. Організаційна структура ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлена на рис. 2.1.

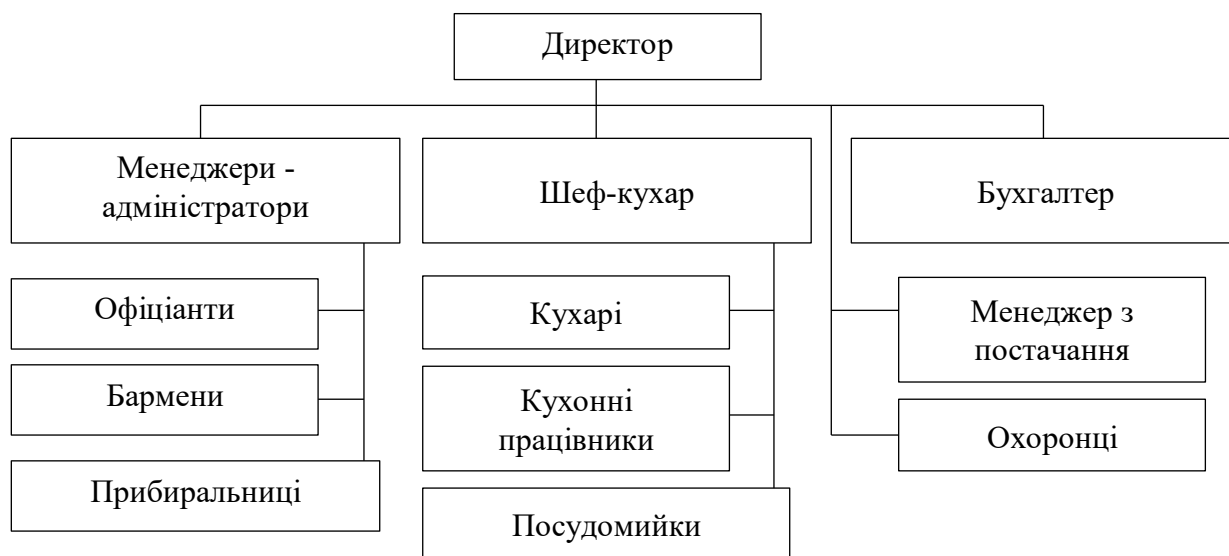


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура ресторану має лінійно-функціональну побудову, що базується на сполученні лінійних і функціональних зв'язків у системі управління. У закладі працює 28 осіб.

Весь трудовий колектив закладу можна поділити на адміністрацію і персонал. До адміністрації відносять:

- керівників, які організовують роботу структурних підрозділів; вони приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за результати роботи підприємства;

- спеціалістів, які приймають участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконаної роботи; це співробітники, які виконують функції економістів, бухгалтерів, юристів, технологів тощо;

- технічних виконавців, які мають професійно-технічну освіту і виконують допоміжні функції.

Головний бухгалтер організує бухгалтерський облік діяльності підприємства, забезпечує оформлення звітності та її подання в податкову службу, відповідає за нарахування та видачу заробітної плати, контролює дотримання трудової дисципліни, а також відповідає за найм та звільнення працівників.

Менеджер з постачання відповідає за розробку стратегій, форм і методів закупівлі продуктів для приготування їжі та напоїв. Він також відповідає за контроль якості закупленої продукції, підтримку стосунків з постійними постачальниками, аналіз обсягів закупівель та споживчого попиту. Крім того, він бере участь у прийнятті рішень щодо формування та зміни асортименту продукції та у вирішенні питань, що стосуються стратегій розвитку.

Персонал, зазвичай, поділяють на:

- робочих першої лінії, які безпосередньо контактують з відвідувачами, до них відносяться офіціанти, бармени, сомельє тощо;

- робочих другої лінії, до функціональних обов'язків яких не входить контакт з гостями; вони підтримують приміщення і обладнання в робочому стані, готують продукцію до подачі тощо.

Виробничий персонал набирається в залежності від кількості і якості наданих послуг.

Для кожної посади на підприємстві розроблено функціональні обов'язки, права і відповідальність, які оформлені у виді посадових інструкцій.

Завідувачем виробництвом на ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» є шеф-

кухар, який займається організацією процесу виробництва, його удосконаленням, запровадженням прогресивних технологій тощо. Завідувач виробництвом відноситься до керуючого складу і підпорядковується безпосередньо директору.

Менежери-адміністратори - зустрічають гостей, контролюють зовнішній вид персоналу, проводять інструктаж, здійснюють контроль роботи офіціантів, складають графік для працівників залу тощо.

Повар відноситься до категорії виробничих працівників підприємства, його основна функція - це приготування страв і кулінарних виробів, виконання додаткових робіт, дотримання техніко-технологічних норм закладки продуктів і виходу страв, підтримка порядку на робочому місці, оформлення заявки на продукти.

Офіціант при обслуговуванні гостей має дотримуватися основних правил етикету і сервування столу, і при цьому знати характеристики і особливості приготування страв, уміти пропонувати їх, бути обережним і уважним при сервіруванні й прибиранні посуду; володіти іноземними мовами, знаннями основ психології і принципів професійного етикету тощо.

Сомельє (франц. - *sommelier*) відповідає за закупівлю, підбирання і подавання напоїв гостям, складає винну карту; вивчає ринок алкогольних напоїв, на основі результатів досліджень підбирає їх та здійснює закупівлю; слідкує за їх наявністю у винному підвалі; дає рекомендації і подає відвідувачам вина та інші напої до страв.

Допоміжний персонал здійснює обслуговування основних підрозділів ресторану. Колектив працює як злагоджена команда, спрямована на максимальне задоволення вимог споживачів як у високоякісному обслуговуванні так і в стравах, а також на досягнення прибутку. Принципи, якими керуються працівники ресторану при здійсненні своєї діяльності:

- забезпечення конфіденційності отриманої інформації;
- здійснювати трудові процеси в загальних інтересах ресторану та заради загальної єдності;

- підтримання репутації та іміджу підприємства серед клієнтів, постачальників та конкурентів;
- поведення себе коректно та пристойно тощо.

Споживачами підприємства виступають в першу чергу є жителі м. Житомира, які шукають автентичну українську кухню (наприклад, борщ, деруни, страви з риби чи м'яса). Це сім'ї, які обирають заклад для сімейних обідів чи святкувань, враховуючи зручне розташування в центрі міста. Вікова категорія – переважно 25–55 років, з середнім або вище середнього рівнем доходу, що дозволяє витратити кошти на ресторанні послуги.

Так як було вже відмічено, заклад використовують для організації корпоративних свят, ділових зустрічей чи банкетів, тому споживачами в цьому сегменті є представники бізнесу, які обирають заклад для проведення заходів, з акцентом на 30–60-річних менеджерів і підприємців.

Третю групу споживачів складають туристи та гості міста, яких ресторан приваблює зручним розташуванням (в центрі міста) та національною гастрономією.

Виділяючи конкурентів підприємства варто відмітити, що першим значним конкурентом є ресторан "Дім Трибеля", розташований у центрі Житомира на вул. Михайлівській, який спеціалізується на європейській кухні з елементами української, пропонуючи такі страви, як тартар із яловичини, ребра барбекю та широку коктейльну карту. Заклад має дитячу кімнату, що робить його привабливим для сімей, а зручне розташування та висока якість обслуговування додають популярності серед місцевих жителів. Однак менш виражений акцент на автентичній українській кухні та значно вищий середній чек може відштовхувати шанувальників традицій, що вигідно відрізняє «Чумацький Шлях».

Наступним конкурентом виступає ресторан грузинської кухні «Буба», відомий своїми хачапури, хінкалі та шашликом, із розслабленою атмосферою та якісним сервісом. Він пропонує окремі страви для дітей, що робить його конкурентним у сімейному сегменті. Екзотична кухня приваблює любителів

різноманітності, а лояльність аудиторії підкріплюється грузинською культурою та гнучкістю меню. Однак відсутність фокусу на українській кухні відмежовує його від «Чумацького Шляху», хоча конкуренція за сімейних відвідувачів і туристів залишається.

Значущими конкурентами для ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» виступають ресторани на вул. Михайлівській, такі як «Зара піцерія», ресторан «СІТІ» чи реберня «Бабуїн», які пропонують італійську та європейську кухню, що робить їх популярними серед місцевих жителів і туристів завдяки центральному розташуванню на пішохідній вулиці. До їхніх конкурентних переваг варто віднести різноманітне меню, сезонні акції (наприклад, літні фотозони) та доступні ціни. Однак, відсутність акценту на українській кухні та власної огороженої території є їхньою слабкою стороною в порівнянні «Чумацьким Шляхом» у згаданому сегменті.

Аналізуючи конкурентне середовище, можна зазначити, що сильними сторонами конкурентів є різноманітність кухонь, які розширюють їхню аудиторію, а також сильна присутність у центрі міста, що полегшує залучення туристів. Дитячі зони та акції додають привабливості для сімей, що є загрозою для «Чумацького Шляху». Водночас слабкістю конкурентів є брак акценту на автентичній українській кухні та відсутність власної території, що дає «Чумацькому Шляху» унікальну нішу, особливо серед тих, хто цінує національні традиції. Однак відсутність активного цифрового просування (сайти, соцмережі) може ставити його в менш вигідне становище порівняно з конкурентами, які активно використовують онлайн-платформи.

Завершимо організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства аналізом постачальників ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир», які забезпечують свіжі продукти для приготування традиційних страв (борщ, вареники, м'ясні страви тощо), напої. Так, головними постачальниками є фермерські господарства – виробники овочів і м'яса, дистриб'ютори напоїв та спеціалізовані компанії – постачальники обладнання. Географічно фокус підприємства зосереджений на постачальниках з Житомирської області та м.

Києва з метою забезпечення швидкої логістики, що зменшує витрати на транспортування. Перевагами таких постачальників є стабільність поставок і висока якість, але ризики включають сезонність (для овочів) та залежність від локальних цін. Останнім часом підприємство розширило співпрацю з органічними фермами для преміум-сегменту, що підвищить привабливість для туристів і екосвідомих клієнтів.

Перелік основних постачальників та перелік продукції наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік основних постачальників ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Назва підприємства	Перелік продуктів
ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), Київська обл.	Курятина, м'ясо птиці для таких страв як котлети по-київськи чи вареники з м'ясом
Фермерське господарство «Житомирські продукти», Житомирська обл.	Овочі (картопля, буряк, морква) для борщу, салатів і гарнірів
ТОВ «Баядера Груп», м. Київ	Алкогольні напої (горілка, вина, пиво) для українського меню
ПП «Еко-Ферма Житомир», Житомирська обл.	Молочні продукти (сир, сметана) для сирників, вареників і соусів
ТОВ «Рибний світ», м. Житомир	Риба (короп, щука) для традиційних українських страв як юшка чи смажена риба
ТОВ «Хліб Житомира», м. Житомир	Борошняні вироби для вареників, пиріжків і хліба
ТОВ «Свіжий урожай», Київська обл.	Фрукти та ягоди для компотів, варення і десертів
ТОВ «Гастро-Екіпмент», м. Київ	Кухонне обладнання та посуд для приготування страв
ПП «Медові пасіки Житомирщини», Житомирська обл.	Мед та продукти бджільництва для десертів і напоїв
ТОВ «Вода Житомир», м. Житомир	Мінеральна вода та напої для обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» є активним ринковим агентом, яке здійснює власну господарську діяльність в ресторанній сфері та сфері, надання послуг мобільного харчування, широко підтримуючи вітчизняного товаровиробника та надаючи споживачам широкий асортимент якісної продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Сьогоднішні умови функціонування підприємств вимагають проведення об'єктивного та всебічного фінансово-економічного аналізу господарських операцій, який дозволяє визначити особливості їх діяльності, недоліки в роботі та причини їх виникнення, а також на основі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо оптимізації діяльності. Для ринкової економіки важлива стабільність. Ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства в умовах трансформації економіки країни визначається, насамперед, його фінансово-економічним станом. Фінансово-економічний стан підприємства найбільш повно характеризує його успіх як у виробничій сфері, так і у відносинах із партнерами, банками та інвесторами.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується сукупністю показників, які відображають процес формування та використання його фінансових ресурсів, таких як: забезпечення фінансовими засобами, необхідними для нормальної господарської діяльності, доцільність їх розміщення та використання, фінансові взаємини з іншими підприємствами, організаціями, установами та особами, їх платоспроможність і ринкова стійкість.

Основною метою діагностики фінансово-економічного стану є отримання невеликої кількості ключових (найбільш інформативних) параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, а також у розрахунках із дебіторами та кредиторами. Метою діагностики фінансово-економічного стану є:

- виявлення змін показників фінансового стану;
- визначення факторів, що впливають на фінансовий стан;
- оцінку кількісних і якісних змін фінансового стану;
- оцінку фінансового положення на певну дату;

- встановлення тенденцій змін фінансового стану.

Якісна діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовою умовою його успіху в конкурентних ринкових умовах, що забезпечує нормальне функціонування підприємства в сьогоденні, дозволяючи йому підтримувати стабільність і добру репутацію, а також розвивати ділову активність у перспективі.

Першочерговим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності, що наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6828,1	12404,6	17367,2	10539,1	154,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4652,3	10695,0	14843,3	10191,0	в 2,1 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	-124,2	745,6	1023,5	1147,7	в 9,2 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	3404,7	3390,3	3668,7	264,0	7,8
Середньорічна вартість необоротних активів	2592,2	2656,3	2567,5	-24,7	-0,9
Середньорічна вартість оборотних активів	812,5	734,0	1101,2	288,7	35,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	25	28	12	75
Фондовіддача, грн.	2,63	4,67	6,76	4,13	157,0
Фондомісткість, грн.	0,38	0,21	0,15	-0,23	-60,5
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	162,01	106,25	91,69	-70,32	-43,4
Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	426,76	496,18	620,26	193,5	45,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів, об. в рік	8,40	16,90	15,77	7,37	87,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 дає можливість зробити наступні висновки. Показники діяльності підприємства за період 2022–2024 рр. демонструють позитивну динаміку зростання, що свідчить про адаптацію підприємства до

викликів української економіки, зумовлених війною, інфляцією, міграцією населення та енергетичною кризою. Чистий дохід від реалізації зріс на 154,3%, що може бути пов'язано в першу чергу із відновленням попиту на відвідування закладів харчування, як би не було, життя триває і люди відновили святкування, просто у більш вузькому кругу. Також на зростання чистого доходу вплинуло зростання цін на готову продукцію, що пов'язано із інфляцією і зростанням цін на сировину. Також, період 2022-2024 рр. для підприємства зумовлений переходом від збитків у розмірі 124,2 тис. грн. до прибутку у розмірі 1023,5 тис. грн., що в свою чергу, вказує на ефективне управління витратами, попри зростання собівартості в 2,1 рази. Зростання продуктивності праці на 45,3% і оборотності оборотних активів на 87,7% до 15,77 об./рік свідчить про оптимізацію бізнес-процесів підприємства.

Водночас деякі показники вказують на потенційні ризики, зокрема, фондоозброєність зменшилася на 43,4%, а фондомісткість – на 60,5%, що може бути наслідком інвестицій у персонал, чисельність якого зросла на 75%. Фондовіддача зросла на 157%, що є позитивним, але зменшення вартості необоротних активів на 0,9% може сигналізувати про знос обладнання через брак інвестицій. Підсумовуючи варто відмітити, що підприємство демонструє стійкість, але для сталого розвитку в умовах інфляції та воєнних ризиків варто фокусуватися на диверсифікації постачальників і онлайн-маркетингу для залучення споживачів, що дозволить підтримати зростання доходу та прибутку.

Наступним етапом діагностики є проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства. Сутність вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства полягає у всебічному дослідженні його фінансового стану та структурних зрушень, що дозволяє оцінити ефективність управління активами та зобов'язаннями. Вертикальний аналіз зосереджується на визначенні питомої ваги кожної статті балансу в загальній сумі, вираженій у відсотках, що дає змогу зрозуміти пропорційну структуру активів і пасивів, наприклад, співвідношення оборотних і необоротних активів. Горизонтальний аналіз, у свою чергу, аналізує абсолютні

та відносні зміни показників за певний період, виявляючи динаміку зростання чи зменшення окремих статей, таких як власний капітал чи поточні зобов'язання. Разом ці методи забезпечують глибоке розуміння як поточної структури, так і напрямів її еволюції, слугуючи основою для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз динаміки та структури активів і пасивів ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура активів та пасивів підприємства

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т.ч.:	2618,3	75,4	2694,3	81,5	2440,7	60,6	-177,6	-6,8	-14,8
основні засоби	2618,3	75,4	2694,3	81,5	2440,7	60,6	-177,6	-6,8	-14,8
2. Оборотні активи, в т.ч.:	854,4	24,6	613,6	18,5	1588,8	39,4	734,4	85,9	14,8
запаси	227,9	6,6	234,4	7,1	379,4	9,4	151,5	66,5	2,8
дебіторська заборгованість за товари, роботи	208,1	6,0	243,3	7,1	221,3	5,5	13,2	6,3	-0,5
грошові кошти	125,6	3,6	123,8	3,7	189,9	4,7	64,3	51,2	1,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал, в т.ч.:	1908,5	54,9	2015,4	60,9	2661,0	66,0	752,5	39,4	11,1
нерозподілений прибуток	1692,5	48,7	1799,4	54,4	2445,0	66,7	752,5	44,5	18,0
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1564,2	45,1	1292,5	39,1	1368,5	34,0	-195,7	-12,5	-11,1
БАЛАНС:	3472,7	100,0	3307,9	100,0	4029,5	100,0	556,8	16,0	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.5 робимо висновок про значні структурні зрушення, що відображають адаптацію підприємства до сучасних економічних умов. Вертикальний аналіз показує, що частка необоротних активів, представлених основними засобами, зменшилася з 75,4% у 2022 р. до 60,6% у 2024 р., що

свідчить про знос обладнання чи переорієнтацію на більш ліквідні ресурси через нестабільність, спричинену війною та економічною кризою. В той же час, оборотні активи зросли з 24,6% до 39,4%, зокрема за рахунок збільшення запасів на 66,5% і грошових коштів на 51,2%, що свідчить про накопичення ресурсів для оперативного реагування на ринкові зміни, наприклад, сезонний попит. Горизонтальний аналіз підтверджує загальний ріст балансу на 556,8 тис. грн. або на 16,0%, що відображає розширення діяльності підприємства.

Щодо пасивів, вертикальний аналіз демонструє зростання частки власного капіталу з 54,9% у 2022 р. до 66,0% у 2024 р., з основним приростом нерозподіленого прибутку на 44,5%, що вказує на фінансову стабільність і накопичення резервів для майбутнього розвитку, особливо важливого в умовах інфляції. Поточні зобов'язання, навпаки, скоротилися з 45,1% до 34,0%, зменшившись на 195,7 тис. грн., що може свідчити про зменшення боргового навантаження, можливо, завдяки ефективному управлінню грошовими потоками чи зменшенню кредитних ліній у зв'язку з економічною невизначеністю. Горизонтальний аналіз підкреслює позитивну тенденцію до зростання власного капіталу на 752,5 тис. грн. або на 39,4%, що є ознакою довіри інвесторів чи власників, в той час як скорочення зобов'язань підтримує фінансову стійкість, необхідну для роботи в умовах воєнного стану. В цілому, ці зміни відображають стратегію підприємства щодо зміцнення позицій через внутрішні ресурси та гнучкість у використанні активів.

Наступним етапом діагностики є аналіз фінансових результатів підприємства, сутність якого полягає в забезпеченні стабільного його функціонування та конкурентоспроможності через об'єктивну оцінку ефективності господарської діяльності. Даний аналіз дає можливість виявити тенденції прибутковості чи збитковості, причини змін у доходах, витратах і прибутках, а також слугує основою для прийняття стратегічних рішень, оптимізації витрат, залучення інвестицій та планування майбутнього розвитку. Він забезпечує фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових викликів. Аналіз формування фінансових результатів діяльності

підприємства представлений в табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 відображають значне покращення фінансового стану підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 154,3%, що свідчить про успішне розширення продажів за рахунок зростання попиту на відвідування ресторанів національної кухні. В той же час, собівартість реалізованої продукції збільшилася в 2,1 рази, відображаючи зростання витрат на сировину внаслідок економічної кризи та інфляції. Позитивним для підприємства є зменшення інших витрат на 41,6%, що вказує на оптимізацію операційних процесів. Чистий фінансовий результат зріс у 9,2 рази, демонструючи перехід від збитків у розмірі 124,2 тис. грн. до прибутковості завдяки ефективному управлінню доходами та витратами, хоча податкове навантаження зросло до 184,2 тис. грн. у 2024 р.

Таблиця 2.6

Формування фінансових результатів підприємства у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	6828,1	12404,6	17367,2	10539,1	154,3
Собівартість реалізованої продукції	4652,3	10695,0	14843,3	10191,0	в 2,1 р.б.
Інші доходи	92,8	64,5	81,6	78,8	в 28,1 р.б.
Інші витрати	2392,8	894,9	1397,8	-995,0	-41,6
Разом доходи	6920,9	12469,1	17448,8	10527,9	152,1
Разом витрати	7045,1	11598,9	16241,1	9196	130,5
Фінансовий результат до оподаткування	-124,2	897,2	1207,7	1331,9	в 10,7 р.б.
Податок на прибуток	0	133,6	184,2	184,2	х
Чистий фінансовий результат	-124,2	745,6	1023,5	1147,7	в 9,2 р.б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Заключним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз показників фінансового стану, який є ключовим інструментом для оцінки економічної стійкості та здатності виконувати зобов'язання в умовах ринкових змін. Цей аналіз включає вивчення рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів і виявити потенційні ризики. Він охоплює

як короткострокові аспекти, такі як оборотність активів і покриття поточних зобов'язань, так і довгострокові тенденції, включаючи зростання власного капіталу та стійкість до зовнішніх економічних викликів, забезпечуючи основу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Показники оцінки фінансового стану підприємства представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,55	0,47	1,16	0,61
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,10	0,14	0,06
3. Чистий оборотний капітал	-709,8	-678,9	220,3	930,1
4. Коефіцієнт автономії	0,55	0,61	0,66	0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,22	1,56	1,94	0,72
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,83	-1,10	0,14	0,97
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,40	16,90	15,77	7,37
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,58	6,15	6,53	2,95
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-6,51	73,99	38,46	44,97
10. Рентабельність продукції, %	-2,67	6,97	6,90	9,57

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.7 демонструє значне покращення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,61 пункт протягом 2022-2024 рр. У 2024 р. даний показник перевищив нормативне значення 1, що свідчить про здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, завдяки накопиченню запасів і грошових коштів. Позитивною є також зміна чистого оборотного капіталу з від'ємного значення -709,8 тис. грн. у 2022 р. до 220,3 тис. грн. у 2024 р., що відображає зростання фінансової гнучкості та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Дані таблиці підкреслюють зміцнення довгострокової фінансової стабільності підприємства. Так, коефіцієнт автономії підвищився з 0,55 пунктів

у 2022 р. до 0,66 пунктів у 2024 р., наближаючись до рекомендованого рівня 0,5–0,7, що вказує на збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування, зокрема завдяки зростанню нерозподіленого прибутку. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс із 1,22 пунктів до 1,94 пунктів, перевищуючи норматив 1, що свідчить про високу незалежність від позикових коштів і здатність витримувати економічні потрясіння. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними засобами перетворився з від'ємного значення -0,83 у 2022 р. на позитивне 0,14 у 2024 році, що відображає ефективне управління активами та зменшення боргового навантаження.

Показники рентабельності та оборотності підтверджують операційну ефективність підприємства. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 7,37 об. в рік, що свідчить про прискорення обігу ресурсів, можливо, завдяки оптимізації закупівель чи розширенню продажів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу підвищився на 2,95 об. в рік, відображаючи ефективне використання власних коштів для генерації доходу. Рентабельність продукції зросла з -2,67% до 6,90%, а рентабельність власного капіталу, хоч і знизилася з 73,99% до 38,46% у 2024 р., залишається позитивною порівняно з рівнем 2022 р., що вказує на стабільний фінансовий результат. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, але для сталого розвитку варто контролювати витрати та підтримувати ліквідність у нестабільних умовах.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності підприємства

Особливістю господарської діяльності підприємств, які надають різного роду послуги, у тому числі, у сфері харчування, є те, що клієнт споживаючи послугу тут і зараз формує відношення до даного закладу оцінюючи не тільки самі блюда, а й атмосферу їх споживання, рівень сервісу і формує подальше емоційне ставлення до їжі та закладу в цілому. Саме тому, здійснення оцінки маркетингової діяльності таких закладів, зокрема ресторанів, має відбуватися через оцінювання їх конкурентної позиції на ринку надання послуг, в

порівнянні із іншими закладами за ціновою політикою, асортиментною політикою, місцем розташування, сервісом, атмосферою та рівнем задоволеності клієнта тощо.

Визначимо місце ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» в ринковому просторі м. Житомир шляхом аналізу розподілу ресторанів за районами міста, рис. 2.2.

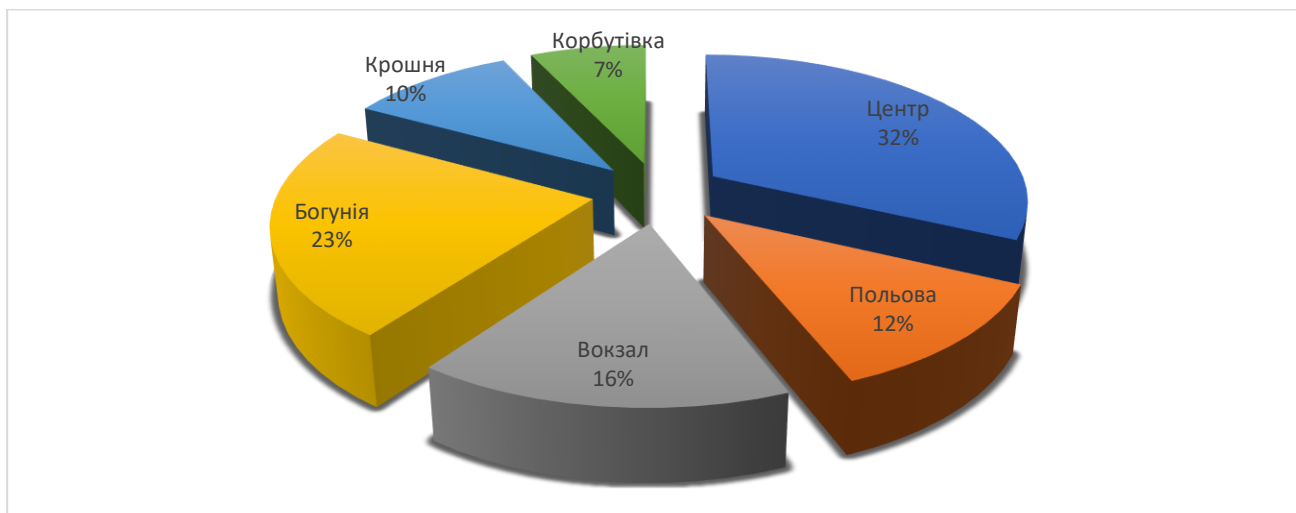


Рис. 2.2. Розподіл ресторанів м. Житомир за районами, %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи дані, наведені на діаграмі можна констатувати факт, що найбільша концентрація закладів харчування розташована в центральній частині міста – 32%, що є цілком закономірним, адже саме в центрі зосереджені ділові, культурні та туристичні об'єкти, які формують основний попит на ресторанні послуги. Друге місце займає район Богунія – 23%, що в першу чергу обумовлено високою щільністю населення та зростанням попиту на заклади харчування у спальних районах. На третьому місці знаходиться Вокзал – 16%, що зумовлено великим пасажиропотоком і необхідністю у швидкому харчуванні. Дещо меншу частку має район Польова – 12%, де ресторани орієнтовані переважно на місцевих мешканців. Найнижчі показники зафіксовано у районах Крошня – 10% та Корбутівка – 7%, що пояснюється віддаленістю від центральних транспортних і комерційних вузлів. Корбутівка – найменш щільно заселена, на відміну від інших районів. Отже, ресторанний бізнес у м. Житомирі найбільш розвинений у центральній частині міста та

активно розвивається у густонаселених районах, тоді як периферійні території залишаються менш привабливими для підприємців у цій сфері. В той же час, ресторани вищої категорії присутні у всіх районах міста, проте їх найбільше скопчення спостерігається саме у Центрі.

Структура закладів харчування всіх рівнів в 2024 р. в м. Житомир наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура закладів харчування всіх рівнів в 2024 р. в м. Житомир, од.

Вид закладу	Кількість	
	Од.	%
Заклади широкого профілю, їдальні	90	26,1
Ресторани	33	9,3
Бари	46	13,3
Кафе	54	15,7
Закусочні, піцерії	26	7,5
Буфети	31	9,2
Столові при промислових підприємствах	28	8,1
Столові при закладах освіти	37	10,7
Всього	345	100

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, у 2024 році в м. Житомир функціонувало 345 закладів громадського харчування. Найбільшу частку становлять заклади широкого профілю та їдальні – 90 од. або 26,1%, що свідчить про значний попит на масове харчування та доступні пропозиції для різних верств населення. Досить вагому позицію займають кафе – 54 од. та бари – 46 од., які займають в загальній структурі закладів – 15,7% та 13,3% відповідно, що підтверджує зростання популярності цих закладів для дозвілля та неформального спілкування. Водночас, ресторани представлені 33 одиницями, що свідчить про їх вибірковість та орієнтацію на певні споживчі сегменти. Значний внесок мають також закусочні, піцерії – 26 од. і буфети – 31 од., які орієнтовані на швидке обслуговування.

Важливу нішу займають столові при промислових підприємствах - 28 од. та закладах освіти - 37 од., які разом становлять 18,8% в загальній структурі закладів харчування, забезпечуючи організоване харчування працівників та

студентів.

Таким чином, можна стверджувати, що ринок харчування м. Житомира у 2024 році мав збалансовану структуру: з одного боку, значна кількість закладів масового харчування забезпечує доступність, а з іншого – наявність ресторанів, кафе та барів дозволяє задовольнити попит на різноманітні кулінарні й дозвіллеві послуги.

Проаналізуємо ринок ресторанних послуг м. Житомир шляхом порівняння основних параметрів, характерних для закладів громадського харчування табл. 2.9. При чому, до уваги будуть прийняті заклади не за місцем розташування, а за популярністю, яка визначена за допомогою web-сайтів міста, зокрема, <https://www.tripadvisor.ua/>, <https://zhytomyr.bestrest.com.ua/ua/rating-restaurants>.

Таблиця 2.9

Аналіз ринку послуг ресторанів м. Житомир

Назва закладу	Кількість місць	Наявність Wi-Fi	Середній чек, грн.	Наявність знижок на великі замовлення	Можливість безготівкового розрахунку	Оцінка за рейтингом
1	2	3	4	5	6	7
Хінкальна «Буба»	56	Так	320	Ні	Так	5,0
«Дім Трібеля»	76	Так	730	Ні	Так	4,5
«Балувана Галя»	78	Так	380	Ні	Так	4,2
«Фамілія»	60	Так	650	Так	Так	4,1
«Ситий Лось»	80	Так	610	Так	Так	4,4
«Чумацький шлях» («Корчма»)	175	Так	490	Так	Так	3,9
«Дубки»	75	Так	380	Так	Так	2,4
«Шалє»	100	Так	650	Так	Так	3,0
«Файна кнайпа»	75	Так	430	Ні	Так	3,1
«Волна»	110	Так	460	Так	Так	2,9

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.9 демонструють різноманітність ресторанного сектору міста з точки зору пропозиції, цінової політики та сервісу. Загалом проаналізовано 10

закладів із кількістю місць від 56 («Хінкальна «Буба») до 175 («Чумацький шлях»), що вказує на різний масштаб діяльності, від невеликих спеціалізованих ресторанів до великих сімейних чи туристичних комплексів. Усі заклади забезпечують Wi-Fi, що є стандартним зручністю для відвідувачів, а середній чек варіюється від 320 грн («Хінкальна «Буба») до 730 грн («Дім Трібеля»), відображаючи різницю в цінових сегментах – від доступних грузинських страв до преміальних європейських. Наявність знижок на великі замовлення пропонується лише в половині закладів (6 із 10), зокрема в «Фамілія», «Ситий Лось», «Чумацький шлях», «Дубки», «Шалє» та «Волна», що може бути стратегіями залучення корпоративних клієнтів чи груп, тоді як інші, такі як «Дім Трібеля» чи «Балувана Галя», орієнтовані на індивідуальних відвідувачів із фіксованими цінами. Усі ресторани підтримують безготівковий розрахунок, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації платежів в Україні, особливо в умовах воєнного часу та зростання попиту на зручність.

Рейтинги закладів, оцінені за п'ятибальною шкалою, коливаються від 2,4 («Дубки») до 5,0 («Хінкальна «Буба»), відображаючи різний рівень задоволеності клієнтів, який може залежати від якості їжі, сервісу чи атмосфери. Лідерство «Хінкальної «Буби» з рейтингом 5,0 і чеком 320 грн може свідчити про високу якість грузинської кухні, про доступній ціні, тоді як «Дім Трібеля» з чеком 730 грн і рейтингом 4,5 позиціонується як преміальний заклад із європейською кухнею. «Чумацький шлях» із 175 місцями, чеком 490 грн і рейтингом 3,9 виглядає як середній за ціною і популярністю сімейний ресторан української кухні, конкуруючи з «Балувана Галя» (380 грн, 4,2) та «Ситий Лось» (610 грн, 4,4), але поступаючись у рейтингу через, можливо, меншу увагу до деталізації сервісу. Заклади з нижчими рейтингами, такі як «Дубки» (рейтинг - 2,4) чи «Волна» (рейтинг - 2,9), з чеком 380–460 грн, можуть потребувати покращення якості сервісу чи маркетингу, в той час як «Шалє» із середнім чеком 650 грн. і рейтингом лише – 3,0 та «Файна кнайпа» (430 грн. та рейтинг 3,1 відповідно) вказує на середній баланс ціни та сприйняття. Загалом, ринок ресторанів Житомира є конкурентним, з акцентом

на різноманітність кухонь і сервісів, що змушує заклади адаптуватися до потреб клієнтів у ціновій доступності та зручності.

Таким чином, серед головних конкурентів ресторану «Чумацький шлях» («Корчма»)) виділяємо «Балувана Галя» та «Ситий Лось» через їх схильність до народної кухні та подібний стиль внутрішнього оформлення приміщення. Для проведення оцінки закладів харчування нами використано метод порівняльного аналізу конкурентів ресторану «Чумацький шлях» («Корчма»)) за схожістю стилю закладу та характером кухні. Аналіз діяльності ресторанів було оцінено за 10-бальною шкалою, результати якого представлено в табл. 2.10.

Прямими конкурентами ресторації «Чумацький шлях» («Корчма»)) є заклади з національною кухнею і подібним внутрішнім оздобленням, такі як «Балувана Галя» та «Ситий Лось». Однак всі вони розташовані на достатньо віддалених відстанях один від одного. Так, ресторація «Балувана Галя» знаходиться в центрі міста на пішохідній вулиці Михайлівська, «Чумацький шлях» («Корчма»)) - знаходиться неподалеку від центра міста, а «Ситий Лось» - в районі Корбутівка.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентів ресторану «Чумацький шлях»

Показники	«Балувана Галя»	«Ситий Лось»	«Чумацький шлях» («Корчма»))
Позиції закладу на ринку	7	8	6
Гармонійність меню	9	8	9
Маркетингова діяльність			
- асортиментна політика	9	6	8
- цінова політика	8	6	7
- рекламна діяльність	5	3	4
Види стимулювання продажів, нецінові методи стимулювання	4	3	4
Фінансовий стан	9	6	7
Показники, що характеризують обсяги діяльності (кількість відвідувачів, кількість часу максимально завантаження закладу, частота резервування столів)	8	6	7
Разом	59	46	52

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.10 демонструють порівняльну оцінку конкурентоспроможності трьох закладів – «Балувана Галя», «Ситий Лось» та «Чумацький Шлях» (корчма) – за ключовими показниками, оціненими за 10-бальною шкалою. Загальна оцінка вказує на лідерство «Балуваної Галі» з 59 балами, що перевищує «Чумацький Шлях» (52 бали) і «Ситого Лося» (46 балів), відображаючи її сильні позиції на ринку. «Чумацький Шлях», посідаючи 6-ту позицію на ринку (порівняно з 7-ю у «Балуваної Галі» та 8-ю у «Ситого Лося»), демонструє гармонійність меню на рівні 9 балів, що еквівалентно «Балуваній Галі», але випереджає «Ситого Лося» (8 балів), що свідчить про збалансований асортимент української кухні, який відповідає очікуванням відвідувачів.

Маркетингова діяльність розкриває певні слабкості «Чумацького Шляху». Асортиментна політика оцінена в 8 балів, що поступається «Балуваній Галі» (9 балів), але випереджає «Ситого Лося» (6 балів), вказуючи на достатню різноманітність страв, хоча є простір для розширення. Цінова політика з 7 балами є середньою, поступаючись «Балуваній Галі» і значно випереджаючи «Ситого Лося», що може відображати прийнятний баланс між вартістю і якістю. Однак рекламна діяльність, оцінена в 4 бали, що краще ніж у «Ситого Лося», але відстає від «Балуваної Галі», що вказує на недостатню активність у просуванні, в першу чергу, через не ефективне використання цифрових каналів. Загалом, «Чумацький Шлях» займає проміжне місце між конкурентами, демонструючи сильні сторони в меню та фінансовій стабільності, але потребуючи покращення маркетингової стратегії та рекламної діяльності для посилення конкурентних позицій на ринку Житомира.

Представлений аналіз дав можливість сформувати портрет споживача ресторану «Чумацький шлях», табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Портрет споживача ресторану «Чумацький шлях»

Ознака	Характеристика
1	2
Вік	Приблизно 25–55 років (основний фокус на молодих сімейних парах, середньому класі та туристах середнього віку)

Стать	Чоловіки та жінки (приблизно 50/50, з невеликим переважанням жінок через сімейний сегмент та відсутність чоловіків через службу в ЗСУ)
Соціальний статус	Середній клас, працівники офісів, дрібні підприємці, туристи, сім'ї з дітьми
Місце проживання	Жителі Житомира та області, внутрішні туристи з інших регіонів України, іноземні гості
Дохід	Середній та вище середнього (від 15000–30000 грн/міс. на сім'ю чи в межах 10000–20000 грн./особу)

Продовження табл. 2.11

1	2
Цілі відвідування	Споживання автентичної української кухні, сімейний відпочинок, корпоративні заходи, культурний досвід
Частота відвідувань	1–2 рази на місяць (серед місцевих), 1–2 рази за поїздки (для туристів)
Середній чек	450–500 грн
Поведінкові особливості	Поціновувачі традиційних страв (борщ, вареники), затишної атмосфери, потреба в наявності дитячих розваг, сезонних акцій, власної затишної зеленої закритої території із власним паркінгом
Канали інформування	Соціальні мережі (Instagram, Facebook), веб-сайт ресторану, локальні оголошення в Житомирі
Сезонність	Пік відвідувань у літні місяці та під час свят (Новий рік, Різдво, День Незалежності тощо)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз портрета споживача ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир» ресторації «Чумацький Шлях» свідчить, що основна аудиторія – це споживачі середнього класу віком 25–55 років, які цінують автентичну українську кухню та сімейний відпочинок.

Для просування послуг рестораном використовується ряд різноманітних комунікаційних засобів. Серед них варто виділити веб-сайт ресторації, присутність у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, а також реклама на сайті міста Житомира. Крім цього, важливу роль в просуванні відіграє усна реклама, яка базується на високому рівні уваги та гостинності працівників ресторану. У табл. 2.12 наведено деталізацію рекламних заходів ресторації «Чумацький шлях», який представлений підприємством ТОВ «Чумацький шлях-Житомир».

Аналіз змісту та періодичності рекламних заходів ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир» демонструє помірну, але цілеспрямовану маркетингову стратегію,

орієнтовану на підтримку актуальності та залучення клієнтів у сучасних українських реаліях. Регулярне оновлення веб-сайту з акцентом на сезонні та святкові пропозиції, такі як «Стави до свят», «Сезонне меню» та «Страви від шеф-кухаря», відображає гнучкість у відповідь на попит туристів і місцевих жителів, особливо в період відновлення після воєнних обмежень, хоча відсутність чіткої періодичності може свідчити про реактивний підхід. Підтримка сторінок у соціальних мережах із трьома публікаціями на тиждень, доповнена таргетованою рекламою, забезпечує стабільну присутність у цифровому просторі, що є важливим для залучення молодшої аудиторії, але низька частота (лише три рази) може обмежувати охоплення порівняно з конкурентами. Розміщення рекламних оголошень на сайті міста Житомир двічі на місяць є додатковим каналом, який підкреслює локальну орієнтацію, але недостатня інтенсивність (двічі на місяць) може не забезпечити достатньої видимості, особливо в умовах інтенсивної конкуренції, що вимагає від ресторану посилення рекламного графіка та інтеграції інноваційних методів, таких як онлайн-акції чи колаборації.

Таблиця 2.12

Зміст та періодичність рекламних заходів ТОВ «Чумацький шлях-
Житомир» ресторації «Чумацький шлях»

Назва та зміст заходу	Періодичність
Підтримка веб-сайту підприємства	Ресторан регулярно оновлює своє меню, враховуючи святкові та сезонні аспекти, такі як «Стави до свят», «Сезонне меню» та «Страви від шеф-кухаря»
Підтримка роботи сторінок закладу у соціальних мережах, таргетована реклама	Три рази на тиждень
Розміщення рекламних оголошень на веб-сайті міста Житомир.	Два рази на місяць

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою оцінки ефективності маркетингових заходів ресторану «Чумацький шлях» проведемо аналіз медіа-плану за період з 2022-2024 рр. Витрати на комплекс маркетингових заходів комунікаційного спрямування наведено у табл. 2.13.

Аналіз витрат на комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир», табл. 2.13. свідчить про поступове зростання інвестицій у просування, що відображає адаптацію до ринкових умов в Україні. Загальні витрати зросли на 226 тис. грн або 70,8%, що може бути пов'язано з підвищенням попиту на українську кухню серед туристів і місцевих жителів, а також із високими темпами інфляції в країні. Найбільша частка витрат припадає на підтримку веб-сайту - 49,5% у 2024 р. або 270 тис. грн., з приростом 77,6%, що вказує на пріоритетність оновлення контенту, тоді як витрати на соціальні мережі та таргетовану рекламу зросли на 50% або 47 тис. грн. В той же час їхня питома вага зменшилася на 3,6%, відображаючи меншу ефективність цього каналу. Вартість розміщення оголошень на сайті міста Житомир зросла на 83,6% або 61 тис. грн., що підкреслює локальну орієнтацію. З огляду на представлені дані відмітимо, що структура витрат свідчить про потребу перегляду пріоритетів, можливо, на користь інноваційних digital-інструментів для підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Таблиця 2.13

Аналіз витрат на комплекс маркетингових комунікацій

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» ресторації «Чумацький шлях»

Витрати на захід	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Підтримка веб-сайту підприємства	152	46,6	224	50,9	270	49,5	118	77,6	2,9
Підтримка роботи сторінок закладу у соціальних мережах, таргетована реклама	94	29,5	118	26,8	141	25,9	47	50,0	-3,6
Розміщення рекламних оголошень на веб-сайті міста Житомир.	73	23,9	98	22,3	134	24,6	61	83,6	0,7
Разом	319	100	440	100	545	100	226	70,8	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Важливо зазначити, що завдяки рекламі в соціальних мережах в період жорстких карантинних обмежень проводилося інформування споживачів про

«Святкові бокси» від закладу до Нового року, Різдва, Дня закоханих та Великодня. Зважаючи на те, що на початку війни заклад не працював до травня місяця, витрати на медіа-заходи в 2022 р. зменшилися, адже маркетингологам потрібно було зрозуміти яким чином далі будувати маркетингову комунікацію із споживачем у такий час.

У 2020 році, під час пандемії коронавірусу, для забезпечення зручності клієнтів було впроваджено електронне меню, яке доступне за допомогою еквайрингу і використовується закладом і до цього моменту. Це меню дозволяє клієнтам оцінити якість страв та роботу закладу. Витрати на цей захід становили 15 тис. грн., а щомісячна підтримка електронного меню коштує 1,5 тис. грн. За рік ці витрати складають 18 тис. грн.

Зробити висновки щодо ефективності використання комплексу маркетингових заходів закладом можна шляхом порівняння обсягу зростання (приросту) прибутку в співставленні з витратами на маркетингові заходи. Економічна ефективність медіа-плану закладу харчування за період 2022-2024 рр. представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Економічна ефективність медіа-плану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»
ресторації «Чумацький шлях» («Корчма»)) за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2023 р., +/-
Витрати на проведення маркетингових заходів, тис. грн.	319	440	545	226
Приріст доходу в результаті реалізації маркетингових заходів, тис. грн.	1055,4	5576,6	4962,6	3907,2
Коефіцієнт економічної ефективності медіа-плану	3,31	12,67	9,11	5,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.14 відмітимо, що ефективність медіа-плану підприємства за 2022-2024 рр. зазнала зростання і демонструє значний вплив маркетингових зусиль на фінансовий результат підприємства, адже коефіцієнт

ефективності показав значний приріст у 2024 році на 5,8 пунктів, що вказує на високу віддачу від маркетингу в 2023 році, але потребу в оптимізації стратегії у 2024 році для збереження ефективності в умовах економічної нестабільності.

Узагальнена характеристика маркетингової діяльності підприємства представлена в табл. 2.15. Відмітимо, що на підприємстві не існує окремого відділу маркетингу, проте у штаті є посадова одиниця маркетолога, працівник, який її займає відповідає за весь комплекс маркетингових заходів, які впроваджуються підприємством, із окремими випадками залучень фотографів страв та СММ-спеціалістів у разі термінової потреби.

Таблиця 2.15

Узагальнена характеристика маркетингової діяльності підприємства

Завдання	Ступінь виконання завдання
Інформування відвідувачів про діяльність закладу	Значна частина маркетингових заходів спрямована на інтернет-рекламу: ресторан має власний веб-сайт із регулярними оновленнями меню (сезонні пропозиції, страви від шеф-кухаря), активно присутній у соціальних мережах (Instagram, Facebook) із трьома публікаціями на тиждень і таргетованою рекламою, а також розміщує оголошення на веб-сайті міста Житомир (двічі на місяць). Ефективність оцінюється за охопленням 10–15 тис. користувачів щомісяця, але потребує аналізу конверсії в відвідувачів.
Розширення кола відвідувачів закладу	Ресторан пропонує різноманітні послуги: звичайне обслуговування в закладі, організація банкетів (до 175 осіб), доставка страв додому (запроваджена в 2023 році), сезонне меню та авторські страви від шеф-кухаря, що дозволяє працювати у форматах для сімей, туристів і корпоративних клієнтів. У 2024 році доставка зросла на 20% за обсягами, що відображає адаптацію до потреб у воєнний час.
Залучення цільової аудиторії відвідувачів	Ресторан відповідає своїй концепції української кухні: цінова політика, традиційні страви (борщ, вареники), затишний дизайн із національним колоритом, привітний персонал і послуги (дитяча зона, Wi-Fi). Дослідження споживачів (2024 рік) показало 85% задоволеності серед 25–55-річних відвідувачів із середнім доходом 15000–30000 грн/міс.
Утримання постійних клієнтів	Кухня забезпечує стабільну якість (оцінка 4,2 із 5 за відгуками), персонал вирізняється привітністю та індивідуальним підходом, а програма лояльності (карта постійного клієнта з 5% знижкою) охоплює 15% відвідувачів. У 2024 році запроваджено тестування SMS-вітань на день народження (5% клієнтів), але автоматизовані методи потребують розширення для підвищення персоналізації та утримання.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані з табл. 2.15, можна зробити висновок про ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир». В цілому

ефективність маркетингу можна характеризувати як помірно високу, що підтверджується значним зростанням доходу та високим коефіцієнтом економічної ефективності медіа-плану, демонструючи значну віддачу від витрат. Успіх забезпечується інформуванням через веб-сайт, соціальні мережі та локальну рекламу, а також розширенням послуг і залученням цільової аудиторії, хоча рекламна активність і стимулювання продажів залишаються слабкими сторонами. Утримання клієнтів підтримується програмою лояльності та стабільною якістю кухні, але недостатня автоматизація та конкуренція з іншими закладами вказують на потребу в оптимізації маркетингового підходу та впровадженні інновацій для підвищення конкурентоспроможності в умовах економічних викликів.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» успішно функціонує як ресторан вищої категорії з акцентом на національну українську кухню протягом 22 років. Завдяки широкому асортименту фірмових страв, напоїв власного бренду та додаткових послуг (банкетний зал, VIP-зала, альтанки, доставка), підприємство займає міцну позицію на ринку Житомира. Лінійно-функціональна структура управління та сучасна автоматизація процесів (термінали, відеоспостереження) забезпечують ефективність роботи, хоча недооцінка маркетингових функцій може обмежувати розвиток. Сильними сторонами є автентичний дизайн, кваліфікований персонал у національній уніформі та використання місцевої сировини, що сприяє підтримці репутації.

Протягом 2022-2024 рр. спостерігалось значне покращення фінансового стану підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 154,3%, що свідчить про успішне розширення продажів за рахунок зростання попиту на відвідування ресторанів національної кухні. В той же час, собівартість реалізованої продукції збільшилася в 2,1 рази, відображаючи зростання витрат

на сировину внаслідок економічної кризи та інфляції. Позитивним для підприємства є зменшення інших витрат на 41,6%, що вказує на оптимізацію операційних процесів. Чистий фінансовий результат зріс у 9,2 рази, демонструючи перехід від збитків у розмірі 124,2 тис. грн. до прибутковості завдяки ефективному управлінню доходами та витратами, хоча податкове навантаження зросло до 184,2 тис. грн. у 2024 р.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» встановлено, що ресторан «Чумацький шлях» ефективно використовує свою конкурентну позицію на ринку Житомира, де 32% закладів харчування зосереджено в центрі міста, а загалом у 2024 році функціонує 345 закладів, з яких ресторани становлять лише 9,3%. Завдяки акценту на автентичній українській кухні, затишному народному дизайну та послугам (банкетний зал на 175 місць, доставка, сезонні меню), ресторан залучає цільову аудиторію віком 25–55 років із середнім доходом 15–30 тис. грн, демонструючи 85% задоволеності клієнтів. Порівняно з конкурентами («Балувана Галя» – 59 балів, «Ситий Лось» – 46 балів), «Чумацький шлях» із 52 балами має сильні сторони у гармонійності меню - 9 балів та фінансовій стабільності - 7 балів, але поступається за рекламною діяльністю - 4 бали і асортиментною політикою - 8 балів.

Маркетингова стратегія включає оновлення веб-сайту із часткою витрат в загальній їх структурі у розмірі – 49,5%, із приростом у розмірі - 77,6%, соціальні мережі (три публікації на тиждень), із часткою в структурі витрат – 25,9% та локальну рекламу у розмірі – 24,6%, що забезпечило зростання доходу на 154,3% за 2022–2024 роки та коефіцієнтом ефективності медіа-плану до 9,11 у 2024 р. Проте низька частота публікацій (три рази на тиждень) і відсутність інноваційних методів (онлайн-акцій) обмежують охоплення порівняно з конкурентами. Впровадження електронного меню та доставки свідчать про адаптацію до сучасних умов, але недостатня автоматизація програм лояльності і слабе стимулювання продажів – у розмірі 4 балів вимагають удосконалення.

Загалом, маркетингова діяльність ресторану є помірно ефективною, з акцентом на локальну ідентичність і стабільну якість (4,2/5 за відгуками), але для підвищення конкурентоспроможності необхідно посилити рекламну активність, розширити асортимент і інтегрувати digital-інструменти, особливо враховуючи конкуренцію та економічні виклики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЧУМАЦЬКИЙ ШЛЯХ-ЖИТОМИР»

3.1. Шляхи удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу

Успіх сучасного підприємства в значній мірі залежить від його здатності ефективно конкурувати на ринку. Однак, у світі, насиченому конкуренцією та постійно змінних умовах господарювання, завоювання та збереження конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу, стратегічного планування та вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства. Одним з найважливіших засобів досягнення цієї мети є маркетинг, який відіграє критичну роль у створенні та управлінні відносинами зі споживачами, а також визначенні конкурентних переваг підприємства на ринку.

Маркетингова діяльність, в свою чергу, постійно еволюціонує, адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях, конкурентному середовищі та інших факторах. У зв'язку з цим виникає необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій та інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проте, багато підприємств стикаються з рядом викликів та перешкод у реалізації успішних маркетингових стратегій, що може призвести до втрати ринкової позиції та прибутковості.

Сучасне тлумачення поняття «управління маркетингом» відображає його як комплексний процес, який включає аналіз, стратегічне планування, ефективну реалізацію та систематичний контроль за виконанням програм,

спрямованих на налагодження, підтримку та зміцнення вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами. Основна мета цього процесу полягає в досягненні стратегічних цілей організації, таких як збільшення обсягів продажів, збільшення частки ринку та максимізація прибутку. Управління маркетингом прагне забезпечити оптимальний баланс між попитом і пропозицією, керуючи рівнем, характером і часом здійснення обмінів, щоб сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Для досягнення цих цілей важливо мати ефективну маркетингову систему, що забезпечує точне планування маркетингових заходів, організовану діяльність відділу маркетингу та систематичний контроль за їх виконанням [2].

У сучасних умовах підприємства стикаються зі складністю боротьби за своє місце на ринку через швидкі зміни смаків та уподобань споживачів, посилену конкуренцію та вплив інформаційно-комунікаційних технологій. Ці виклики посилюються вимогами суспільства до підвищення соціально-етичної відповідальності підприємств. Одночасно спостерігається перехід вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу від акценту на збут до акценту на споживача в концепції маркетингу [3].

Наразі більшість підприємств ресторанного бізнесу в Україні, незважаючи на певний прогрес, використовують прості методи аналізу ринку, які недостатньо допомагають у формуванні стратегій маркетингу. Однак деякі підприємства вже починають застосовувати маркетингові дослідження як основу для оперативного планування своєї маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це широкий та довгостроковий підхід, спрямований на досягнення стійкої конкурентної переваги, шляхом ретельного аналізу потреб та побажань клієнтів. Вона включає в себе визначення позиції компанії на ринку, розробку стратегій комунікації зі ЗМІ, партнерство, комплексний маркетинг та використання різних каналів та тактик. Маркетингова стратегія є загальним планом гри, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства або бізнесу з метою досягнення успіху на ринку [6].

Основна мета маркетингової стратегії – це залучення уваги потенційних клієнтів, збільшення продажів і підвищення прибутковості компанії.

Маркетингова стратегія є ключовою у стратегічному управлінні підприємством, оскільки вона визначає основний курс для виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає систему послідовних кроків, спрямованих на досягнення встановленої мети. Початкові етапи включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та визначення шляхів досягнення конкретних результатів.

Вибір маркетингової стратегії в значній мірі залежить від позиції підприємства на ринку, наявності ресурсів, рівня витрат на виробництво та ступеня конкурентної активності на ринку.

Конкуренція у виробничому середовищі є важливим фактором, що визначає дії підприємства. Ринкове оточення передбачає постійну взаємодію між учасниками економічної діяльності, яка часто приймає форму конкурентної боротьби. Ця конкурентна боротьба може виникати внаслідок конфлікту економічних інтересів і зазвичай виражається у боротьбі за ресурси, клієнтів та ринкові позиції [9].

Отже, в умовах конкурентного середовища підприємство має обирати маркетингові стратегії, які дозволять йому ефективно взаємодіяти з конкурентами, відрізнитися від них та використовувати свої переваги для досягнення успіху на ринку. Таким чином, аналіз конкурентного середовища є важливою частиною розробки маркетингових стратегій підприємства.

Формування маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на виконанні наступних заходів [3]:

- проведення досліджень щодо впливу факторів макро- та мікросередовища, а також оцінка конкурентоспроможності інших виробників товарів і послуг;
- розробка конкурентних стратегій, орієнтованих на використання їх в різних сегментах ринку і для різних типів продукції;

- забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії підприємства та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію.

З огляду на сучасну ситуацію на ринку, підприємствам ресторанного бізнесу рекомендується активізувати свою маркетингову діяльність шляхом вдосконалення основних маркетингових інструментів, таких як товарна, асортиментна та цінова політика. Ключовим аспектом удосконалення товарної політики є впровадження системи управління асортиментом та якістю готових страв, яка стає необхідною складовою комплексної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Ця система включає три ключові функціональні підсистеми: організацію планування і виконання, контроль і координацію.

Організація пробних продажів є важливим елементом підсистеми організації управління асортиментом та якістю шляхом впровадження новинок, «Страв від шефа», «Страв тижня», «Напоїв дня» або «Сезонних страв». Ця діяльність повинна стати необхідною складовою програми впровадження нових послуг на ринок [10].

Для забезпечення ефективної реалізації підсистеми планування системи управління асортиментом і якістю страв в комплексній системі управління комерційною діяльністю підприємства на основі маркетингу, слід вживати такі дії:

- формування поточної та перспективної політики підприємства у сфері асортименту та якості, орієнтованої на потреби та вимоги споживачів;
- складання обґрунтованих заявок і замовлень на надання послуг, враховуючи попит на ринку та стратегічні цілі підприємства;
- формування асортименту з пріоритетом на задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможність на ринку;
- пошук додаткових ресурсів, необхідних для реалізації запланованих маркетингових заходів та стратегій.

Реалізація цих заходів базується на проведенні таких маркетингових досліджень [18]:

- визначення поточних і перспективних потреб населення, які є основою для формування асортименту та якості послуг;
- дослідження сегментації ринку та типології споживачів для адекватної аналізу специфіки різних клієнтських груп;
- оцінка конкурентоспроможності та якості страв різних виробників на ринку;
- аналіз стандартів якості та їх впливу на формування асортименту та якості страв;
- вивчення реакції ринку на нові страви підприємства з метою їхнього оптимального впровадження.

Контроль відповідності асортименту та якості виготовлених страв вимогам споживачів визначається великою мірою шляхом збору інформації від них через механізм зворотного зв'язку. Цей механізм вважається одним із найважливіших видів контролю, оскільки думка та відгуки споживачів є основою для формування асортиментної політики підприємства. Щоб забезпечити ефективність цього виду контролю, необхідний чіткий організаційний механізм збору такої інформації. Джерелами цієї інформації є: опитування споживачів, здійснені під час відвідування закладу, анкетні опитування та інші методи, спрямовані на збір відгуків та рекомендацій від споживачів.

Щодо політики ціноутворення, більшість вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу відзначаються пасивним підходом, коли ціни формуються на основі витрат. Проте, з появою конкурентних відносин на ринку та зростанням конкуренції, встановлення власної цінової політики стає ключовим елементом успішної стратегії [65].

Маркетинг має значний вплив на конкурентоспроможність, адже ефективна маркетингова стратегія допомагає підвищити свідомість про бренд

серед споживачів. Чим більше людей знають про продукт або послугу, тим більше шансів, що вони виберуть саме його.

Маркетингові дослідження допомагають з'ясувати, як споживачі реагують на ціну продукту або послуги. Відповідно до цього можна адаптувати ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможних цін, що відповідають ринковій ситуації. Також дослідження дозволяють аналізувати діяльність конкурентів на ринку, їх стратегії, слабкі та сильні сторони [9].

Маркетинг не лише залучає увагу споживачів до продукту, а й допомагає створити стратегічну перевагу на ринку, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Етапи розробки маркетингової стратегії на підприємстві наведені на рис. 3.1.

1. Аналіз ринку та ніші: визначення попиту на продукт та перспектив ринку, кількість та переваги конкурентів за допомогою аналітики та прогнозів спеціалістів за допомогою сервісу Google Trends.
2. Визначення цільової аудиторії та сегментація ринку: складання портрету клієнта, виявлення основних груп споживачів
3. Аналіз конкурентів: їх визначення, визначення сильних та слабких сторін конкурентів через сервіси аналітики, у пошукових запитах, галузевих рейтингах, маркетплейсах, на конференціях та в магазинах
4. Постановка цілей у довго- та короткостроковому періодах: побудова дерева цілей з урахуванням глобальних цілей та тактичних задач, виокремлення бізнес-цілей бренда, маркетингових цілей, комунікаційних цілей та медіа-цілей
5. Позиціонування та унікальна торгова пропозиція: досягнення конкурентних переваг, підвищення лояльності покупців, підвищення впізнаності товару, залучення та утримання нових клієнтів, розроблення ефективної реклами
6. Оцінка та планування фінансової складової: оцінка ресурсів компанії, можливостей отримання кредитів та виходу на біржу, складання фінансового плану, загальна оцінка маркетингової стратегії

Рис. 3.1. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сервіс Google Trends доцільно використовувати для аналізу маркетингової інформації щодо запитів потенційних клієнтів.

Так само можна простежувати різні періоди часу, різні країни та результати по усьому світу. Також можна використовувати аналогічний інструмент Google Keyword Planner, а також результати SWOT-аналізу.

Визначення цілей охоплюють бізнес-цілі, маркетингові цілі, комунікаційні цілі та медіа-цілі. Бізнес-цілі пов'язані із зростанням продажів, прибутку та завоювання ринку. Маркетингові цілі охоплюють базу споживачів, вивчення їх звичок та звичок використання товару, а також підвищення лояльності та залучення нової аудиторії. Комунікаційні цілі пов'язані з формуванням потреби в товарі, підвищенням його впізнаваності, формуванням відношення до товару та стимулюванням його придбати. Медіа-цілі охоплюють рекламу в усіх регіонах та просування аккаунта в різних соціальних мережах, виділення коштів на рекламу.

В табл. 3.1.наведено деталізацію етапів розробки маркетингової стратегії.

Таблиця 3.1

Деталізація етапів розробки маркетингової стратегії

Етап	Зміст
1. Аналітичний етап	Аналіз зовнішнього середовища: популярні тренди, фінансові можливості у регіоні, умови кредитування для бізнесу, рівень інфляції, особливості законодавства
	Аналіз ринку: виділення сегментів, канали дистрибуції, умови постачальників та виробників, прогноз непередбачуваних ситуацій
	Аналіз конкурентів: товари, ціна, методи просування, доля ринку, конкурентоспроможність власних товарів
	Аналіз підприємства: статистика, контент, порівняння продуктів та послуг з конкурентами
2. Практичний етап	Постановка цілей
	Розробка детального плану дій
3. Етап реалізації та контролю	Моніторинг та аналіз ефективності діяльності, коригування маркетингової стратегії відповідно до ситуації на ринку, постійний підрахунок прибутку, скорочення виробництва непопулярних товарів, дослідження відгуків клієнтів та їх обробка

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для успішного просування продукту, завоювання ринку та максимізації прибутку необхідно ставити правильні цілі та визначати кроки для їх

досягнення за допомогою інструментів оптимізації бізнес-процесів. Це може бути email, Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook, Instagram, чат-боти [6].

Таким чином, аналітичний етап передбачає аналіз ринку та ніші, визначення цільової аудиторії та сегментацію ринку, аналіз конкурентів та аналіз діяльності підприємства.

Практичний етап передбачає постановку цілей, а також позиціонування. Етап реалізації та контролю включає позиціонування та унікальну торгову пропозицію, а також оцінку та планування фінансової складової.

Однією з інноваційних маркетингових стратегій, що може забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є використання контент-маркетингу.

Контент-маркетинг – це стратегія, що визнає суттєву роль створення та поширення цінного, цільового контенту у взаємодії з аудиторією. Ця стратегія не обмежується лише рекламними повідомленнями про продукти чи послуги, вона прагне будувати довготривалі відносини з клієнтами шляхом надання інформації, яка вирішує їхні проблеми чи відповідає на їхні запитання.

Центральною ідеєю контент-маркетингу є створення цінності. Замість того, щоб просто пропонувати продукт чи послугу, компанії стають джерелом корисної інформації. Це може бути у вигляді блог-посту, статей, відео, подкастів, інфографіки, а також інших форматів контенту. Контент-маркетинг спрямований на побудову авторитету та експертності. Підприємства стають не лише продавцями, але й консультантами своїх клієнтів. Це допомагає створити довіру, яка є важливою для будьякого бізнесу.

Ключовий компонент стратегії – адаптація контенту до потреб аудиторії, що включає розуміння цільової групи, визначення їхніх проблем та бажань, і створення контенту, який допомагає їм вирішувати їхні потреби [43].

Персоналізація контенту піднімає ефективність стратегії, оскільки вона робить інформацію більш доступною та цікавою для аудиторії. Додатково, контент-маркетинг дозволяє підприємствам збирати дані про свою аудиторію, розуміти їхній взаємодії з контентом та вдосконалювати стратегію на основі цих даних.

У сучасному світі, де споживачі шукають не лише продукти, але і відносини з брендом, контент-маркетинг стає необхідною складовою успішної маркетингової стратегії, що дозволяє підприємствам будувати значущі та тривалі зв'язки зі своєю аудиторією.

Маркетингові стратегії можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони визначають способи, якими продукт сприймається на ринку. Перш за все, ефективна маркетингова кампанія може підвищити свідомість про бренд серед споживачів і зробити його більш впізнаваним та популярним. Друге, правильно сплановане позиціонування на ринку дозволяє вирізнитися серед конкурентів і привертати увагу цільової аудиторії. Маркетингові дослідження допомагають зрозуміти потреби та вимоги споживачів, що в свою чергу дозволяє адаптувати продукт або послугу для досягнення максимального задоволення клієнтів. Через ретельне вивчення ринку та споживчих потреб, розробку ефективних маркетингових стратегій, підвищення якості продукції, розробку інновацій та встановлення конкурентоздатних цін, підприємства можуть змагатися на ринку та забезпечувати свою стійкість та успішність. Важливо також враховувати динаміку ринкових змін, реагувати на них швидко та гнучко, а також підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами, щоб забезпечити їхнє задоволення та лояльність.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

У сучасних складних економічних умовах вітчизняний розвиток індустрії гостинності, зокрема його головний детермінант – підприємства ресторанного господарства, потребує нових шляхів удосконалення функціонування та розвитку. Механізм управління ресторанним господарством нині потерпає від недосконалої стратегії управління, яку можна суттєво покращити через інтернет-маркетинг.

Сучасні клієнти ресторанів, зокрема «Чумацький шлях» звикли знаходити необхідну інформацію в Інтернеті, адже там можна прочитати важливу інформацію і замовити стіл чи доставку. Основним трендом маркетингових комунікацій ресторанів є активне використання засобів Інтернету, зокрема соціальних мереж. Соціальні мережі – це не тільки інформаційно-розважальний майданчик, місце для спілкування та обміну, але й ефективний спосіб промоції. Водночас рівень довіри до інформації, отриманої з цього джерела, набагато вищий. Роль соціальних мереж для ресторанного бізнесу, де величезне значення мають імідж і репутація, помітно зростає. Це дає власникам ресторанного бізнесу відмінні можливості для просування свого закладу і його послуг у соціальних мережах, тобто за рахунок використання інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг – це комплексна система управлінських та соціальних процесів, які спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів у мережі Інтернет шляхом формування пропозиції та системного підходу, які дають змогу здійснювати продаж/обмін товарів і послуг з використанням інформаційних комунікаційних технологій. Інтернет-маркетинг має відмінності від інших засобів комунікації та характеризується такими складовими частинами:

- таргетинг – рекламний механізм демонстрації реклами та надання інформації певній цільовій аудиторії;
- трекінг – система аналізу особливостей поведінки користувачів сайту, за допомогою якої можна врахувати всі результати під час удосконалення маркетингової діяльності;
- інтерактивність (споживач може взаємодіяти з продавцем, заздалегідь ознайомлюватися з товаром);
- доступність і гнучкість (інформація доступна 24 години 365 днів на рік, початок, аналіз і припинення маркетингових досліджень можливі миттєво);
- низька вартість;

– мультимедійність – можливість розміщення значного обсягу інформації у графічному, аудіо-, відеовигляді тощо;

– можливість створення віртуальних спілок за конкретними інтересами або спрямуванням, що в перспективі формує цільову аудиторію [10].

Види інструментів інтернет-маркетингу наведено в табл. 3.2.

Порівняно з іншими видами маркетингу (друкованими, радіо і телебаченням) інтернет-маркетинг зростає дуже швидко. Він завойовує все більшу популярність не тільки у бізнесі, але й серед звичайних користувачів, які хочуть просунути свій ефективний вебсайт або блог і заробити на ньому. Інтернет-маркетинг у сучасному підприємстві виконує низку таких функцій:

1) забезпечення можливості скорочення часу на пошук партнерів, здійснення угод, розроблення нової продукції тощо;

2) раціоналізація структури управління, зокрема шляхом її стиснення, скорочення та об'єднання низки функцій, солідаризації відповідальності;

3) зниження асиметрії інформації і, як наслідок, зниження інформаційних трансакційних витрат;

4) зниження трансформаційних витрат за рахунок оптимального вибору структури товарного асортименту, скорочення часу на розроблення та впровадження нової продукції, обґрунтованої політики ціноутворення, зменшення числа посередників і витрат на збут тощо [9].

Таблиця 3.2

Класифікація інструментів інтернет-маркетингу

Класифікаційна ознака	Інструменти інтернет-маркетингу		
За ступенем впливу на систему інтернет-маркетингу та складові частини маркетингової політики	Основні	Вебсайт, соціальні системи замовлення	Медіа, інтернет
	Додаткові	Мобільна адаптація, пошукова оптимізація, інтернет-реклама, e-mail	
За походженням та ступенем контролю	Власні	Вебсайт, власні соціальні медіа, e-mail, мобільна адаптація	
	Залучені	Інтернет-системи замовлення, соціальні медіа, пошукова оптимізація, інтернет-реклама	
За здатністю до самостійної реалізації	Самостійні	Вебсайт, соціальні системи замовлення	Медіа, інтернет
	Підтримуючі	Мобільна адаптація, пошукова оптимізація,	

		інтернет-реклама	
За трудомісткістю та складністю реалізації	Складні	Вебсайт, соціальні медіа, мобільна адаптація, пошукова оптимізація	
	Середньої складності	E-mail, інтернет-реклама	
	Прості	Інтернет-системи замовлення	
За можливістю приносити прямий дохід	Здатні приносити дохід	Вебсайт, соціальні системи замовлення	Медіа, інтернет
	Нездатні приносити дохід	Пошукова оптимізація, інтернет-реклама	

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 39]

Сьогодні до загальноприйнятих складових частин інтернет-маркетингу можна віднести вебсайт, пошукову оптимізацію, інтернет-рекламу, маркетинг у соціальних мережах, мобільний маркетинг, блогінг, e-mail-маркетинг, адже всі вони перебувають у постійному генезисі, трансформуючись у нові форми та доповнюючись новими елементами, рис. 3.2.

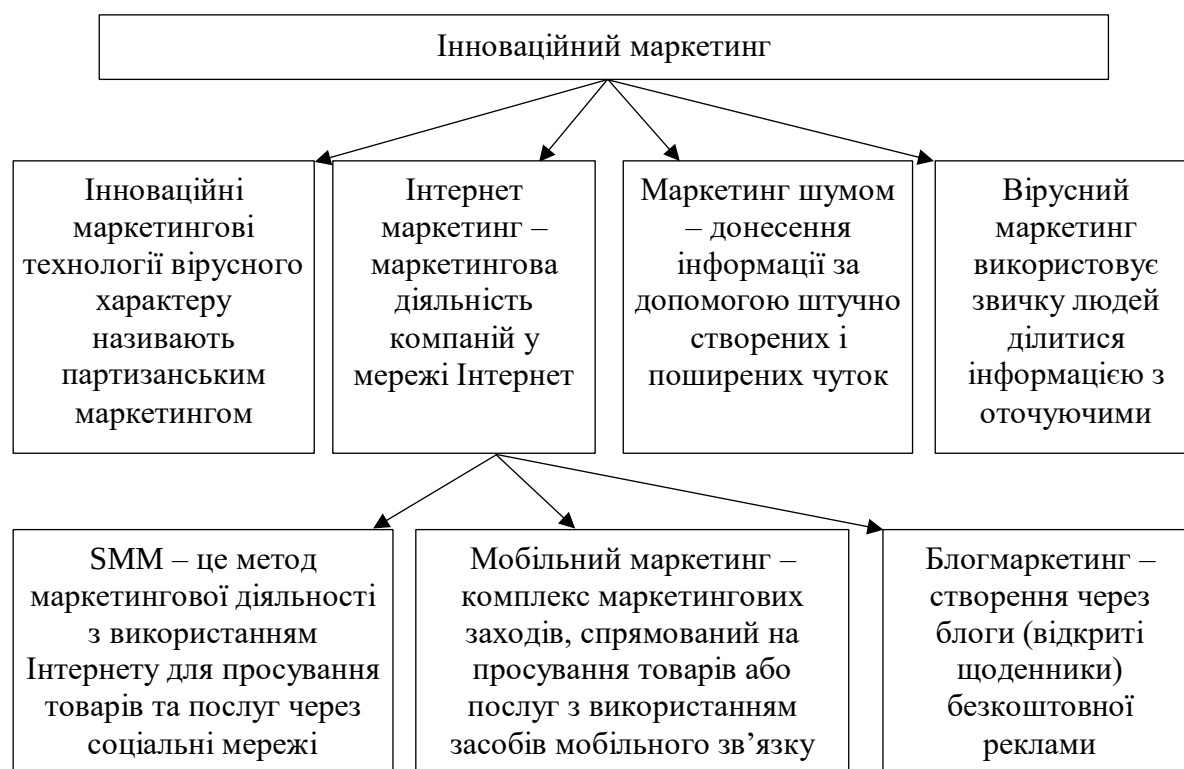


Рис. 3.2. Місце SMM у системі інтернет-маркетингу

Джерело: складено автором на основі [10; 69]

На сучасному етапі розвитку підприємств ресторанного господарства вже недостатньо мати звичайний сайт на теренах Інтернету. Ще десять років тому

споживачі мали можливість зайти на сайт та дізнатися потрібну їм інформацію без зворотного ефекту, але сьогодні споживачі стали більш вимогливими, а багатомільйонна аудиторія все більше й більше використовує соціальні мережі задля отримання інформації. Зараз на кожному сайті є значки з посиланнями на соціальні мережі, що дає змогу швидко перейти на потрібну сторінку.

Соціальний медіа маркетинг (SMM) – це комплексна система, яка дає змогу використовувати соціальні медіа задля популяризації своїх товарів та послуг [53].

Серед соціальних медіа виділяють такі: ’

- блоги («LiveJournal», «Flickr») – вебсайти, що мають вигляд заміток, інформація в яких постійно оновлюється;
- мікроблоги («Twitter», «Juick») – сторінки, що дають змогу розміщувати інформацію з обмеженою кількістю тексту порівняно з блогами;
- соціальні мережі («Фейсбук», «Інстаграм», “LinkedIn”), основним призначенням яких є комунікація між людьми.

Отже, соціальна мережа – це платформа, що знаходиться на теренах Інтернету, основним призначенням якої є комунікація між людьми. Соціальна мережа може давати змогу користувачам групуватися за певними інтересами. Соціальна мережа дає можливість користувачам обмін такими ресурсами, як музика, відео, картинки.

Виділяють такі види соціальних мереж:

- соціальні мережі на загальну тематику, які дають змогу налагодити та підтримати наявні контакти, а також оновити їх;
- ділові соціальні мережі, які мають на меті здійснення професійного розвитку; – спеціалізовані соціальні мережі, які дають змогу згрупувати користувачів за певними інтересами.

Особливість соціальних мереж полягає в тому, що вони дають можливість компанії взаємодіяти безпосередньо зі споживачами, оминаючи нав’язливі дії традиційних маркетингових технологій.

Варто сказати про фото- та відеосервіси («YouTube», «Flickr», «Pinterest»), які спільно із соціальними мережами дають змогу поширювати фотографії та відео користувачам з усього світу. Останнім часом зросла популярність геосоціальних мереж, які пропонують відмічати та коментувати своє місцезнаходження [69].

Проте провідні маркетологи виділяють саме соціальні мережі, які характеризуються сервісною наповненістю. Також варто наголосити на соціальних медіа, які сьогодні вважаються інструментом просування бренду [77].

Соціальні мережі мають низку таких переваг.

1) «Сарафанне радіо». Поширення інформації відбувається користувачами між собою і зазвичай стрімкими темпами.

2) Таргетинг. Таргетована реклама спрямована на певну цільову аудиторію, що є певної перевагою, адже користувач може занурюватись настільки, наскільки йому це потрібно.

3) Нерекламний формат. Сучасна людина перенасичена рекламою, що надходить з телебачення, сторінок друкованих ЗМІ, білбордів та постерів у транспорті. Інтернет – це одне з найбільш агресивних середовищ з точки зору споживача реклами. В результаті такого навантаження поступово мозок людини починає формувати спеціальні антирекламні фільтри. Сучасне суспільство перенасичене звичайною друкованою рекламою, рекламою з телебачення, рекламних щитів (білбордів), афіш, і, як наслідок, у людини виникає несприйняття таких видів реклами. Інтернет – це сучасний інструмент рекламної діяльності, що тільки розвивається.

4) Інтерактивна взаємодія. В соціальних мережах робота з аудиторією має двосторонній характер, адже користувачі можуть висловлювати свою думку, питати, брати участь в опитуваннях. В результаті цього здійснюється більш глибока взаємодія з цільовою аудиторією, ніж під час використання традиційної реклами.

Таким чином, для підвищення ефективності організації маркетингової діяльності та реалізації маркетингової стратегії для ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» варто запропонувати серед інших більш активну увагу приділити використанню саме інтернет маркетингу, адже як було розглянуто вище, саме він дає можливість використовувати розгалужену систему інструментів, які є найактуальнішими і найкраще доносять інформацію до споживачів.

З метою обґрунтування напрямків удосконалення маркетингової діяльності підприємства нами використано метод SWOT-аналізу закладу харчування, на основі якого виділено переваги та недоліки, а також виявлено можливості та загрози діяльності підприємства, в першу чергу в сфері маркетингу, табл. 3.3.

Аналіз табл. 3.3 демонструє сильні маркетингові сторони, які можуть слугувати основою для подальшого розвитку закладу в умовах сучасних реалій.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» ресторації «Чумацький шлях»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1	2
1. Значний термін присутності підприємства на ринку громадського харчування та позитивний бренд-імідж дозволяє використовувати ностальгічні кампанії, наприклад, акції «20 років традицій», які збільшать повторні відвідування 2. Позитивний репутаційний образ підприємства. Висока впізнаваність як автентичного закладу української кухні сприяє word-of-mouth маркетингу. Маркетинговий акцент на репутацію через відгуки в Google (рейтинг 3,9) та соціальні мережі може посилити залучення споживачів. 3. Компетентний та кваліфікований персонал, що забезпечує привітний сервіс та підвищує лояльність клієнтів. 4. Стримане розмаїття страв у меню. Меню з акцентом на національну кухню приваблює туристів. Маркетинговий потенціал – сезонні меню з харчовою цінністю для здоров'язорієнтованих клієнтів, що може підвищити попит серед молоді.	1. Мало відомий бренд поза межами міста обмежує впізнаваність серед туристів з інших регіонів та знижує потік клієнтів. 2. Недостатня кількість маркетингових заходів для привернення уваги як старих так і нових клієнтів 3. Спрямованість закладу на клієнтів з доходом вищим за середній рівень обмежує масовий сегмент 4. Обмежена кількість парковочних місць на паркінгу закладу, що іноді відштовхує клієнтів

5. Стабільні відносини з постачальниками забезпечують свіжість продуктів, що посилює ставлення до бренду як еко-свідомого 6. Існування функціонального веб-сайту. Сайт з меню та акціями є базовим інструментом digital-маркетингу, але потребує SEO-оптимізації для зростання трафіку. 7. Єдина концепція дизайну та меню в національній стилістиці створює унікальну ідентичність бренду, ідеальну для маркетингових кампаній 8. Висока якість наданих послуг підвищує рейтинги, що можна використовувати в SMM.	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Поява на ринку нових гравців-постачальників органічних продуктів дозволяє урізноманітнити меню, що маркетингово можна позиціонувати як «еко-українська кухня» для залучення здоров'язорієнтованих клієнтів 2. Зростання чисельності населення регіону завдяки поверненню тих, хто виїжджав та ВПО створює попит на традиційну кухню 3. Підтримка малих та середніх підприємств з боку держави, можливість залучення кредитів та грантів в т.ч. і пільгових для розвитку бізнесу	. Посилення конкурентних переваг у головних конкурентів закладу 2. Зростання податкового навантаження знижує бюджет на маркетинг, що потребує оптимізації витрат. 3. Збільшення рівня інфляції впливає на зростання цін на продукти і відповідно на чек, що можна компенсувати акціями 4. Зниження купівельної спроможності населення

Продовження табл. 3.3

1	2
4. Науково-технічний розвиток у сфері ресторанного бізнесу шляхом використання AR-меню чи онлайн-резервування посилить маркетинг для молоді. 5. Збільшення попиту на послуги громадського харчування	5. Міграція населення у більш безпечні регіони країни та в Європу 6. Заготрення військової ситуації в регіоні потребує розвитку сервісу доставки 7. Поява нових ресторанів, які можуть стати реальними конкурентами потребує посилення брендингу для утримання лояльності.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Серед сильних сторін вирізняються значний термін присутності на ринку (понад 20 років), що дозволяє проводити ностальгічні кампанії, та позитивний репутаційний образ як автентичного закладу української кухні, підтриманий рейтингом 3,9 на Google, що сприяє органічному просуванню через рекомендації. Інші переваги включають компетентний персонал, який підвищує лояльність, стримане, але привабливе меню з потенціалом для здоров'язорієнтованих пропозицій, стабільні відносини з постачальниками, що

позиціонують бренд як еко-свідомий, а також єдина національна стилістика дизайну та високоякісний сервіс, ідеальні для SMM-кампаній. Однак слабкі сторони, такі як низька впізнаваність поза Житомиром, недостатня кількість маркетингових заходів, спрямованість на клієнтів із вищим доходом і обмежена парковка, вказують на потребу в розширенні маркетингових стратегій, зокрема digital-стратегій (SEO-оптимізація сайту) та інклюзивних акцій для масового сегменту.

Можливості для розвитку ресторації є значними й пов'язані з поточними економічними та соціальними трендами. Зокрема, поява нових постачальників органічних продуктів відкриває шлях до позиціонування як «еко-української кухні», що може залучити молодь і здоров'язорієнтованих клієнтів, а повернення населення та ВПО створює попит на традиційні страви, який можна задовольнити через таргетовані кампанії. Державна підтримка малого та середнього підприємництва, пільгові кредити та науково-технічний прогрес (AR-меню, онлайн-резервування) пропонують ресурси для інновацій, тоді як зростання попиту на громадське харчування сприяє розширенню аудиторії. Натомість загрози, такі як посилення конкурентів, зростання податкового тягаря і інфляція, впливають на чек, та вимагають гнучкості – від акцій для зниження цінового бар'єру до розвитку доставки та посилення брендингу для утримання лояльності. Загалом, SWOT-аналіз підкреслює необхідність інтеграції цифрових інструментів і локальних кампаній для максимального використання сильних сторін і можливостей при мінімізації впливу слабкостей і загроз.

На основі проведеного дослідження пропонується ряд заходів для розширення аудиторії та збільшення прибутку ресторану, з акцентом на digital-маркетинг з метою посилення онлайн-присутності підприємства, де понад 70% споживачів шукають заклади через соціальні мережі та пошукові системи.

1. Однією з таких ініціатив є впровадження програми знижок «Сімейний вихідний», спрямована на сімейні пари, які бажають провести вільний час або святковий день у ресторані. Розмір знижки може варіюватися залежно від

кількості гостей: для родини з трьома особами – 3%, з чотирма – 4%, а для більшої кількості – 7%. Для зручності клієнтів та збереження екологічності пропонується оновити вже існуючий мобільний застосунок з номером карти, розміром знижки, персоналізованими push-сповіщеннями про акції та інтеграцією з Google Maps для навігації. Додаток може включати функцію онлайн-бронювання столиків і відгуків, що дозволить збирати дані про клієнтів для таргетованої email-розсилки. За статистичними даними, впровадження дисконтної програми з digital-інтеграцією впливає на збільшення обсягів продажів до 10–15%, а середній чек – на 5-7% завдяки upsell-рекомендаціям у додатку.

2. Потрібно посилити стратегію інтернет-реклами для ресторану «Чумацький шлях», з акцентом на digital-канали. Це можна зробити за рахунок включення рекламних блоків на веб-сайтах (текстові оголошення на сайтах розваг міста та області, банери на кулінарних ресурсах), контекстної реклами в Google Ads з ключовими словами на кшталт #українська_кухня_Житомир чи #сімейний_ресторан_Житомир, а також таргетованої реклами в соціальних мережах (Instagram, Facebook) з використанням геолокації для місцевих жителів і туристів. Рекомендується створити контент-план для SMM: щоденні сторіз з фото страв, відео рецептів від шеф-кухаря та user-generated content (відгуки клієнтів), а також запустити influencer-кампанії з локальними блогерами (охоплення 10–20 тис. підписників) для просування сезонних меню. Щоденний контент-план може включати: ранкові пости з фото страв (наприклад, борщ чи вареники) з хештегами #Чумацький_шлях_меню, #Українська_кухня, обідні сторіз із бекстейджем кухні, вечірні відео-рецепти від шеф-кухаря на Reels/TikTok із інтеграцією оновленого меню.

Таргетована реклама спрямована на геолокацію Житомира та області, із сегментацією за віком (25–55 років), доходом (середній і вище) та інтересами (кулінарія, туризм). Реклама включатиме каруселі з фото банкетів і знижок (10% на весілля), лінки на сайт для бронювання та інтеграцію з мобільним додатком для акції «Сімейний вихідний». Для аналітики впроваджується

щомісячний моніторинг метрик (охоплення, залученість, кліки) через Facebook і Google Analytics, із коригуванням контенту на основі відгуків (ціль – рейтинг 4,0+). Додатково варто запустити конкурс у сторіз («Поділися фото з ресторану за хештегом #Чумацький_шлях» з призами типу знижок), що підвищить лояльність споживачів на 10–15%, адаптуючи стратегію до сезонних піків (вересень–жовтень для туристів, грудень для свят).

Вартість такої реклами може бути помірною (від 5 тис. грн/міс.), але рентабельність сягає 100–200% завдяки точному таргетингу, що підвищить відвідуваність закладу на 20–30%.

3. З метою забезпечення зростання обсягів продажів шляхом залучення більшої аудиторії можна використовувати нетрадиційні методи реклами з digital-підтримкою. Для ресторану «Чумацький шлях», де банкети є важливою частиною доходів, можна налагодити співпрацю з органами РАГС та весільними салонами, надсилаючи цифрові листівки (через email або SMS) з пропозиціями знижки на весільні банкети в розмірі 10%, а також для ювілеїв та хрещень. Ці листівки можуть містити QR-коди для швидкого бронювання на сайті чи в додатку, з інтеграцією в Google Forms для збору даних про клієнтів. Додатково, партнерства з весільними блогами чи групами в Telegram/Facebook дозволять поширювати контент про банкети, підвищуючи видимість серед потенційних клієнтів. Такий підхід може збільшити кількість банкетів на 15–25%, особливо серед сімейної аудиторії.

4. Для підсилення іміджу ресторану можна запросити відомого українського шеф-кухаря (наприклад, Євгена Клопотенка) для оновлення меню, що дозволить використовувати його ім'я в маркетингу протягом наступних п'яти років. Це меню буде повністю розроблене з відповідними технологічними картами, рецептами, і буде містити фото страв з описами подачі. Також можна запустити YouTube-канал з відео-рецептами від шефа, тегуючи його в соцмережах для крос-промоушену, та SEO-оптимізації сайту з ключовими словами #страви від шеф-кухаря Житомир. Це підвищить

впізнаваність бренду на 30–40% серед молоді та туристів, з високою рентабельністю заходу.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація кожного із запропонованих заходів потребує здійснення певної сукупності витрат. Тому, далі розрахуємо витрати, для того щоб потім розрахувати економічну ефективність низки запропонованих заходів.

Впровадження заходу «Сімейний вихідний» передбачає оновлення та удосконалення існуючого мобільного застосунку ресторану, який дозволить клієнтам вказувати номер картки та розмір знижки (3% для трьох осіб, 4% для чотирьох, 7% для більшої кількості), з можливістю електронного зчитування на касі для зручності та екологічності, уникаючи додаткових витрат на створення нового додатку.

Для цього рекомендується звернутися до розробників попереднього додатку – компанії Devlight, які виконають оновлення за 22000 грн., із щомісячною абонентською платою за підтримку в розмірі 1800 грн., що включатиме інтеграцію з Google Maps для навігації, push-сповіщення про акції та функцію онлайн-відгуків для збору даних про клієнтів. Такий підхід не лише оптимізує витрати, але й посилить digital-стратегію, підвищуючи лояльність клієнтів в межах від 10% до 15% завдяки персоналізованим пропозиціям.

З метою привернення нових клієнтів та інформування існуючих про оновлену систему знижок рекомендується розмістити контекстну рекламу в пошукових системах (Google Ads) із ключовими словами, такими як #ресторація_української_кухні, #Чумацький_шлях чи #Корчма, а також рекламні блоки на сайтах Житомира та області (наприклад, кулінарні портали чи сайти розваг). Оплата здійснюватиметься за моделлю pay-per-click (PPC), де стягується плата за кожен перехід за посиланням, що залучить потенційних відвідувачів, з прогнозованим охопленням 5000–10000 переглядів на місяць за бюджетом в межах від 3000 грн. до 5000 грн. Додатково варто інтегрувати

рекламу з таргетингом у соціальних мережах (Instagram, Facebook) із геолокацією для місцевих жителів і туристів, а також створити короткі відео-контент (Reels/TikTok) про знижки, що може збільшити кліки на 20–30% і конверсію в відвідувачів.

Розміщення контекстної реклами в Google передбачає, що замовник, у цьому випадку ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир», самостійно встановлює денний або місячний бюджет для рекламної кампанії, який можна гнучко коригувати в будь-який момент, збільшуючи чи зменшуючи суму в залежності від потреб. Якщо бюджет вичерпується, показ рекламних оголошень сповільнюється або припиняється до наступного дня (за денного бюджету) чи до поповнення балансу (за місячного), що дозволяє контролювати витрати. Для оптимізації витрат у дні з високим трафіком (передвихідні, вихідні, святкові), коли витрати можуть перевищувати запланований денний бюджет, рекомендується налаштувати обмеження, щоб відхилення не перевищувало 20% денного бюджету, компенсуючи меншу активність у будні дні.

Для підвищення ефективності кампанії підприємство самостійно визначає ціну за клік, яка не може бути нижчою за 5 грн., адже це впливає на пріоритетність показу оголошень у результатах пошуку Google з ключовими словами, такими як #ресторація_української_кухні чи #Чумацький_шлях.

Рекомендована кількість переглядів для ресторану такого рівня становить 50 на день, що за мінімальною ціною 5 грн. за клік формує денний бюджет у 250 грн. (враховуючи можливі 20% коливання до 300 грн. у пікові дні). Таким чином, місячний бюджет на контекстну рекламу становитиме 7500 грн. (250 грн. × 30 днів), але для підвищення видимості варто додати таргетинг у соціальних мережах (Instagram, Facebook) із бюджетом в межах від 2000 до 3000 грн/міс., інтегрувавши короткі відео-контент (Reels) про акції, що може збільшити охоплення цільові аудиторії на 25–35% і залучити більше потенційних відвідувачів.

Як уже зазначено, ТОВ «Чумацький Шлях-Житомир» активно використовує соціальні мережі для розміщення таргетованої реклами та оголошень у

спільнотах, що може передбачати оплату адміністраторам або погодження безкоштовного розміщення, залежно від умов співпраці, що є гнучким підходом до digital-маркетингу в умовах обмеженого бюджету. Ця стратегія дозволяє залучати локальну аудиторію Житомира через платформи, такі як Instagram і Facebook, із використанням геотаргетингу та контенту (наприклад, фото страв чи відео з кухні), а безкоштовне розміщення може бути досягнуто через обмін постами з місцевими спільнотами чи інфлюенсерами, підвищуючи видимість постів на 10–20% без додаткових витрат. Для оптимізації витрат рекомендується вести переговори з адміністраторами спільноти для зниження вартості чи бартеру (наприклад, розміщення в обмін на знижки для їхньої аудиторії).

Оптимальним варіантом рекламної співпраці для закладу може стати партнерство з постачальниками чи виробниками алкогольних напоїв через укладання договору про пільгові умови постачання, що є законним обходом заборони прямої реклами алкоголю в Україні. Така співпраця дозволяє постачальникам економити на регіональному просуванні, надаючи ресторану знижки на продукцію, а підприємство, у свою чергу, може активно просувати ці напої через непрямі методи, такі як інтеграція в меню чи тематичні вечори, що може збільшити продажі напоїв на 15–25%. Додатково, у межах договору постачальники можуть надавати послуги з проведення внутрішніх маркетингових заходів (презентації, банери), що прописується в юридичних документах, а ресторан може посилити ефект через digital-канали, наприклад, публікуючи фото з таких подій у соцмережах із хештегами #Чумацький_шлях чи #Українська_кухня, залучаючи нову аудиторію та підсилюючи бренд.

Запровадження 10-ти відсоткової знижки на банкети (весілля, ювілеї, хрестини, дні народження тощо) передбачає певні витрати, однак ці втрати є обґрунтованими в контексті довгострокового генерування прибутку. Орієнтовна вартість одного банкету коливається від 50000 до 70000 грн із націнкою на страви 20–25%, тоді як знижка в 10% становитиме 5000–7000 грн, що не є суттєвим у порівнянні з потенційним завантаженням закладу та

залученням нових клієнтів, особливо з огляду на зростання попиту на сімейні заходи в умовах воєнного стану. Для залучення молодят рекомендується налагодити співпрацю з весільними салонами та РАГСами, надсилаючи цифрові листівки (через email або SMS) з пропозиціями знижки на весільні банкети в розмірі 10%, а також для ювілеїв та хрещень, що коштуватиме підприємству близько 2500 грн. на місяць на розроблення унікальних індивідуальних листівочок. Ці листівки можуть містити QR-коди для швидкого бронювання на сайті чи в додатку, з інтеграцією в Google Forms для збору даних про клієнтів, що в кінцевому підсумку підвищить конверсію на 15–20%.

Витрати на залучення відомого шеф-кухаря для оновлення меню ресторану становитимуть 20 тис. грн за один робочий день, протягом якого він розробить 5 страв із технологічними картами та інструкціями подачі, що дозволить створити сучасне меню з урахуванням локальних смаків. Пропонується залучити спеціаліста на 4 дні для розробки комплексів холодних закусок, гарячих страв, мангальних делікатесів та оновлення салатів, що дасть 20 нових позицій у меню за загальною вартістю 80 тис. грн. Цей крок посилить маркетингову стратегію через digital-канали: запуск відео з процесом приготування на YouTube та Instagram Reels із хештегами #Чумацький_шлях_меню чи #Українська_кухня, що може підвищити впізнаваність бренду на 25–30% і залучити молодшу аудиторію, компенсуючи витрати за рахунок зростання середнього чеку на 10–15%.

Підсумовуючи запропоновані заходи щодо покращення маркетингової діяльності ресторану, складемо місячний кошторис витрат на їх реалізацію, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Захід	Витрати, грн.
Удосконалення мобільного застосунку для організації акції «Сімейний вихідний»	
- одноразові витрати	22000
- щомісячні витрати	1800

Контекстна реклама в Google (щомісячно)	7500
Таргетована реклама (щомісячно)	3000
Розширення пропозицій банкетного обслуговування (щомісячно)	2500
Залучення професійного шеф-кухаря для розроблення нових страв (одноразові витрати)	80000
Разом	116800

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Варто зазначити, що серед наведених є витрати одноразові – оновлення мобільного застосунку та залучення шеф-кухаря у сумі $22000 + 80000 = 102000$ грн.

Місячні ж витрати на провадження маркетингової діяльності складуть 14800 грн.

Зазначимо, що впровадження маркетингових заходів не завжди миттєво приносить очікуваний результат. Здійснити оцінку деяких напрямків може бути досить важко, оскільки результати можуть виявитися неоднозначними або не відразу очевидними. Тому, важливо мати на увазі, що втілювати певні заходи потрібно вже сьогодні, а реальний вплив на прибуток можна буде оцінити протягом певного інтервалу часу. Іноді очікування результатів може тривати навіть до півроку.

Здійснимо оцінку передбачуваного ефекту від заходу «Сімейний вихідний». Згідно зі статистикою, обсяг реалізації збільшується в середньому до 5% після впровадження будь-яких знижок. Для розрахунку економічного ефекту проведемо відповідні обрахунки.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції у 2024 р. становив 17367,2 тис. грн., тобто зростання за планом складе 5%, тоді сума очікуваного чистого доходу буде становити 18235,56 тис. грн., приріст доходу становитиме (868,36 тис. грн.).

Для оцінки ефективності заходу розрахуємо коефіцієнт рентабельності, поділивши приріст очікуваного доходу на витрати.

Приріст доходу становитиме 868,36 тис. грн.

Витрати складають $43,6 \text{ тис. грн.} = 22 \text{ тис. грн.} + (1,8 \text{ тис. грн.} \cdot 12)$

Коефіцієнт рентабельності дорівнює $= 868,36 \text{ тис. грн.} / 43,6 \text{ тис. грн.} = 19,92$.

Захід вважається ефективним.

Далі здійснимо оцінку ефективності розміщення контекстної реклами в Google та таргетованої реклами в соціальних мережах.

Зростання присутності реклами підприємства в мережі Інтернет може призвести до приросту кількості відвідувачів на 4-5%, що, в свою чергу, передбачає збільшення очікуваного приросту доходу від реалізації продукції до 3% за песимістичним сценарієм і до 6% - за оптимістичним. Враховуючи те, що в Україні повномасштабне вторгнення, високі темпи інфляції та загальне зниження доходів населення, прогноз ефективності даного заходу нами буде здійснено за песимістичним сценарієм.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції у 2024 р. становив 17367,2 тис. грн., зростання за планом складе на 3%, тоді сума очікуваного чистого доходу буде становити 1788,22 тис. грн., приріст доходу становитиме (521,02 тис. грн.).

Для оцінки ефективності заходу розрахуємо коефіцієнт рентабельності, поділивши приріст очікуваного доходу на витрати.

Приріст доходу становитиме 521,02 тис. грн.

Витрати складають 126 тис. грн. $= (7,5 \text{ тис. грн.} * 12 + 3 \text{ тис. грн.} * 12)$.

Коефіцієнт рентабельності дорівнює $= 521,02 \text{ тис. грн.} / 126 \text{ тис. грн.} = 14,14$

Захід вважається ефективним.

Здійснимо розрахунок від ефективності посилення банкетного обслуговування для клієнтів. Як було відмічено, вартість невеликого банкету в закладі складає від 50 до 70 тис. грн., а з урахуванням знижки у розмірі від 5 до 7 тис. грн. ресторан очікує отримати від 45 до 63 тис. грн. Якщо заклад буде проводити лише 4 свята в місяць, наприклад, весільний банкет, день народження, хрещення та ювілей, то, ефективність даного заходу становитиме. Чистий дохід дорівнюватиме $45 \text{ тис. грн.} * 4 = 180 \text{ тис. грн.}$

Затрати на розроблення та розповсюдження електронних рекламних листівок і буклетів складуть 2,5 тис. грн. Ці витрати включають створення індивідуальних цифрових матеріалів із QR-кодами для онлайн-бронювання на сайті ресторації «Чумацький Шлях», а також їхню дистрибуцію через email-розсилку та розміщення в соціальних мережах весільних салонів.

Для оцінки ефективності заходу розрахуємо коефіцієнт рентабельності, поділивши приріст очікуваного доходу на витрати.

Коефіцієнт рентабельності дорівнює $= 180 \text{ тис. грн.} / 2,5 \text{ тис. грн.} = 72,0$

Захід вважається ефективним.

Здійснення оцінки ефективності удосконалення меню шляхом розробки 20 нових страв за участю відомого шеф-кухаря для ресторації «Чумацький Шлях» є складним, але перспективним завданням, оскільки це не лише розширення асортименту, а й значна іміджева складова, що підсилює бренд підприємства. Оновлене меню, яке включатиме холодні закуски, гарячі страви, мангальні делікатеси та оновлені салати, буде інтегровано в усі рекламні акції, зокрема через запуск відео-контенту на YouTube та Instagram Reels із хештегами #Чумацький_шлях_меню чи #Українська_кухня, що, за оцінками, може збільшити потік клієнтів на 25–30% завдяки підвищеній присутності підприємства в мережі інтернет. На нашу думку, поєднання цього заходу з уже запропонованими ініціативами – програмою «Сімейний вихідний» з оновленим мобільним додатком, контекстною рекламою в Google Ads та співпрацею з весільними салонами – суттєво зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку Житомира, особливо серед туристів і молодшої аудиторії, перевершуючи конкурентів, таких як «Балувана Галя».

Коефіцієнт рентабельності закладу будемо розраховувати по найменшій ймовірно можливій сумі отриманого доходу.

Якщо закласти, що приріст чистого доходу від реалізації запропонованого заходу буде дорівнювати 1%, то це буде становити $17367,2 \text{ тис. грн.} \cdot 0,01 = 173,67 \text{ тис. грн.}$

Витрати на реалізацію заходу будуть дорівнювати 80 тис. грн.

Коефіцієнт рентабельності дорівнює $= 173,67 \text{ тис. грн.} / 80 \text{ тис. грн.} = 2,17$.

Ще раз відмітимо, що розрахунок вівся за песимістичним сценарієм.

Розрахунок ефективності впровадження розглянутих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності впровадження розглянутих заходів

Захід	Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн	Витрати на реалізацію заходу, тис. грн.	Коефіцієнт рентабельності
Удосконалення мобільного застосунку для організації акції «Сімейний вихідний»	868,36	43,6	19,92
Контекстна в Google та таргетована реклама в соціальних мережах	521,02	126,0	14,14
Розширення пропозицій банкетного обслуговування	180,0	2,5	72,0
Залучення професійного шеф-кухаря для розроблення нових страв та запуск відео-контенту на YouTube та Instagram Reels із хештегами #Чумацький_шлях_меню чи #Українська_кухня	173,67	80,0	2,17
Загальна ефективність всієї сукупності заходів	1743,05	252,1	6,91

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.5 демонструють значний позитивний вплив маркетингових ініціатив на фінансовий результат підприємства. Виходячи із проведеного розрахунку, найбільший приріст чистого доходу забезпечується удосконаленням мобільного додатку для акції «Сімейний вихідний» - 868,36 тис. грн. при витратах 43,6 тис. грн., що забезпечить коефіцієнт рентабельності на рівні – 19,92, відображаючи високу ефективність завдяки залученню сімейної аудиторії та персоналізованим сповіщенням. Розширення банкетного обслуговування з витратами 2,5 тис. грн. на місяць може принести підприємству додатковий дохід у сумі 180 тис. грн. із коефіцієнтом рентабельності – 72,0, підкреслюючи потенціал співпраці з весільними салонами, тоді як контекстна реклама в Google та таргетована реклама в

соцмережах із приростом 521,02 тис. грн. при витратах 126 тис. грн. досягла коефіцієнта рентабельності у розмірі – 14,14, підтверджуючи успішність digital-просування. Залучення шеф-кухаря з витратами 80 тис. грн. (одноразово) дало найнижчий приріст 173,67 тис. грн. з коефіцієнтом рентабельності – 2,17, що вказує на довгостроковий іміджевий ефект, який потребує додаткового просування через відео-контент. Загалом сукупність заходів може забезпечити приріст загального доходу на рівні 1743,05 тис. грн при витратах 252,1 тис. грн. із коефіцієнтом рентабельності 6,91, що свідчить про високу окупність інвестицій.

Висновки до розділу 3

Успіх вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання на пряму залежить від здатності адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях і технологічних інноваціях. Маркетинг тут відіграє ключову роль, перетворюючись з простого просування на комплексну стратегію, що включає аналіз ринку, сегментацію аудиторії та персоналізацію пропозицій. Однак багато закладів, включаючи типові українські ресторани, стикаються з проблемами пасивного ціноутворення на основі витрат, що призводить до втрати клієнтів через неконкурентні ціни. Вдосконалення передбачає впровадження динамічного ціноутворення (наприклад, сезонні знижки) та контент-маркетингу для підвищення лояльності, де 70% клієнтів обирають заклади за відгуками в соцмережах. Аналітичний етап стратегії повинен включати SWOT-аналіз конкурентів, щоб виявити слабкі сторони, наприклад, низьку онлайн-присутність, і можливості, такі як державні гранти на цифровізацію. Практичний етап – постановка цілей, таких як збільшення відвідуваності на 20% через SMM-кампанії з хештегами #Українська_кухня, а етап реалізації – контроль через KPI повинен відбуватися через показники охоплення аудиторії та конверсії сайту. Так, інтеграція AR-меню та чат-ботів у Telegram може підвищити ефективність на 25%, роблячи маркетинг більш

інтерактивним і персоналізованим, що є ключовим для подолання конкуренції та економічної нестабільності.

Обґрунтування заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» базується на SWOT-аналізі, який виділяє сильні сторони, такі як 20-річна репутація (підтримується рейтингом 3,9 на Google) та автентична українська кухня, що дозволяє запускати ностальгічні кампанії в соцмережах для зростання лояльності споживачів. Слабкі сторони, наприклад, низька впізнаваність поза Житомиром і недостатня реклама (4 бали з 10), вимагають фокусу на digital-маркетингу: акція «Сімейний вихідний» з оновленим додатком і push-сповіщеннями може залучити сім'ї, збільшивши відвідуваність. Можливості, включаючи зростання попиту від ВПО та державні гранти, дозволяють інвестувати в контекстну рекламу Google Ads (7,5 тис. грн/міс.) з ключовими словами #Чумацький_шлях, що підвищить охоплення на 25–35%. Таки загрози, як інфляція (зростання вартості чеку на 10%) та конкуренція, компенсуються партнерствами з постачальниками алкоголю для непрямой реклами та доставкою, що може збільшити продажі напоїв. Залучення шеф-кухаря для розробки нових страв з відео-контентом на Instagram Reels посилить імідж, залучаючи молодь. Перелік запропонованих заходів (розробка маркетингової SMM-стратегії), з бюджетом 14,8 тис. грн/міс. + 102 тис. грн. одноразово, забезпечать стійкість ресторації у конкурентному середовищі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показує їхню високу рентабельність з загальним приростом доходу у сумі 1743,05 тис. грн. при витратах в розмірі 252,1 тис. грн. і коефіцієнтом рентабельності - 6,91, що є виправданим у реаліях сьогодення. Акція «Сімейний вихідний» з оновленим додатком і витратами в сумі 43,6 тис. грн. дає приріст 868,36 тис. грн. і забезпечує коефіцієнт рентабельності в розмірі - 19,92, контекстна реклама із загальною сумою витрат у розмірі – 126 тис. грн. забезпечує генерацію доходу у розмірі – 521,02 тис. грн. із коефіцієнтом рентабельності у розмірі - 14,14, розширення кількості банкетів

із щомісячними витратами у розмірі 2,5 тис. грн. на електронні листівки можуть забезпечити додаткове генерування доходу у розмірі – 180 тис. грн. на місяць, і забезпечують коефіцієнт рентабельності у розмірі – 72,0, а залучення шеф-кухаря із загальним одноразовим обсягом витрат у розмір 80 тис. грн. можуть забезпечити додаткове генерування доходу у розмірі – 173,67 тис. грн. і забезпечує коефіцієнт рентабельності – 2,17, з акцентом на довгостроковий ефект через SMM. Ці розрахунки, засновані на песимістичному сценарії зростання доходу 1–3%, вказують на швидку окупність інвестиційних ресурсів, але для максимізації варто моніторити ROI через Google Analytics і коригувати бюджет, враховуючи ризики інфляції.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних засад організації маркетингової діяльності підприємства нами зроблено наступні висновки.

Встановлено, що маркетинг є багатогранною економічною категорією, яка еволюціонувала від простої ринкової діяльності до комплексної системи управління, орієнтованої на оволодіння ринком і задоволення потреб споживачів. Сучасні визначення маркетингу, систематизовані за типами (діяльність, процес, філософія, управління, інструмент, обмін, війна,

комплексне поняття), підкреслюють його роль як інструменту для адаптації підприємства до ринкових умов, формування попиту та забезпечення комерційного успіху. Еволюція маркетингу в Україні, від зародження в 1990-х до сучасного етапу глобалізації, зумовлена економічними передумовами, такими як зростання виробництва, конкуренція та перенасичення ринків, що робить його невід'ємним елементом стратегії будь-якого бізнесу для подолання викликів і максимізації прибутків.

Організація маркетингової діяльності підприємства вимагає чіткої структури, яка може бути функціональною, товарною, сегментною або матричною, залежно від масштабів, асортименту та ринків. Маркетингова служба, як координаційний центр, інтегрує всі підрозділи для досягнення ринкових цілей, з акцентом на планування, збут, виробництво та управління. Принципи побудови структури (чіткість, гнучкість, раціональний розподіл обов'язків) забезпечують ефективність, але в українських реаліях багато підприємств недооцінюють маркетинг, розподіляючи функції хаотично, що гальмує розвиток. Оптимальним є підпорядкування служби безпосередньо керівництву для підвищення статусу та інтеграції в стратегію, що сприяє адаптації до конкурентних умов і зростанню бізнесу.

Методичні засади оцінки ефективності маркетингової діяльності передбачають баланс між інноваціями та масштабованістю, з використанням внутрішніх (собівартість, продуктивність) та зовнішніх (частка ринку, задоволеність клієнтів) показників. Поточні та кінцеві індикатори дозволяють прогнозувати фінансові результати, а чистий прибуток від маркетингу (NMC) є ключовим для вимірювання рентабельності, враховуючи ринковий попит, частку ринку та витрати. У сучасних умовах нестабільності в Україні цей аналіз є критичним для виявлення резервів, оптимізації витрат і забезпечення стійкості бізнесу, перетворюючи маркетинг на стратегічний інструмент для досягнення прибутковості.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності в Україні формує правові рамки для етичного просування, захисту

споживачів і чесної конкуренції, з ключовими актами як Закони про рекламу, захист прав споживачів, персональних даних та електронну комерцію. Загальні норми (Податковий та Цивільний кодекси) регулюють відповідальність і договори, тоді як спеціальні (про рекламу, недобросовісну конкуренцію) забороняють обманну рекламу та забезпечують прозорість. GDPR та міжнародні стандарти впливають на digital-маркетинг, вимагаючи згоди на обробку даних у CRM і email-розсилках, що мінімізує ризики штрафів і підвищує довіру, роблячи правову грамотність стратегічною перевагою для бізнесу в конкурентному середовищі.

На основі проведеного дослідження оцінки ефективності організації маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» встановлено, що підприємство успішно функціонує як ресторан вищої категорії з акцентом на національну українську кухню протягом 22 років. Завдяки широкому асортименту фірмових страв, напоїв власного бренду та додаткових послуг (банкетний зал, VIP-зала, альтанки, доставка), підприємство займає міцну позицію на ринку Житомира. Лінійно-функціональна структура управління та сучасна автоматизація процесів (термінали, відеоспостереження) забезпечують ефективність роботи, хоча недооцінка маркетингових функцій може обмежувати розвиток. Сильними сторонами є автентичний дизайн, кваліфікований персонал у національній уніформі та використання місцевої сировини, що сприяє підтримці репутації.

Протягом 2022-2024 рр. спостерігалось значне покращення фінансового стану підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 154,3%, що свідчить про успішне розширення продажів за рахунок зростання попиту на відвідування ресторанів національної кухні. В той же час, собівартість реалізованої продукції збільшилася в 2,1 рази, відображаючи зростання витрат на сировину внаслідок економічної кризи та інфляції. Позитивним для підприємства є зменшення інших витрат на 41,6%, що вказує на оптимізацію операційних процесів. Чистий фінансовий результат зріс у 9,2 рази, демонструючи перехід від збитків у розмірі 124,2 тис. грн. до прибутковості

завдяки ефективному управлінню доходами та витратами, хоча податкове навантаження зросло до 184,2 тис. грн. у 2024 р.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» встановлено, що ресторан «Чумацький шлях» ефективно використовує свою конкурентну позицію на ринку Житомира, де 32% закладів харчування зосереджено в центрі міста, а загалом у 2024 році функціонує 345 закладів, з яких ресторани становлять лише 9,3%. Завдяки акценту на автентичній українській кухні, затишному народному дизайну та послугам (банкетний зал на 175 місць, доставка, сезонні меню), ресторан залучає цільову аудиторію віком 25–55 років із середнім доходом 15–30 тис. грн, демонструючи 85% задоволеності клієнтів. Порівняно з конкурентами («Балувана Галя» – 59 балів, «Ситий Лось» – 46 балів), «Чумацький шлях» із 52 балами має сильні сторони у гармонійності меню - 9 балів та фінансовій стабільності - 7 балів, але поступається за рекламною діяльністю - 4 бали і асортиментною політикою - 8 балів.

Маркетингова стратегія включає оновлення веб-сайту із часткою витрат в загальній їх структурі у розмірі – 49,5%, із приростом у розмірі - 77,6%, соціальні мережі (три публікації на тиждень), із часткою в структурі витрат – 25,9% та локальну рекламу у розмірі – 24,6%, що забезпечило зростання доходу на 154,3% за 2022–2024 роки та коефіцієнтом ефективності медіа-плану до 9,11 у 2024 р. Проте низька частота публікацій (три рази на тиждень) і відсутність інноваційних методів (онлайн-акцій) обмежують охоплення порівняно з конкурентами. Впровадження електронного меню та доставки свідчать про адаптацію до сучасних умов, але недостатня автоматизація програм лояльності і слабе стимулювання продажів – у розмірі 4 балів вимагають удосконалення.

Загалом, маркетингова діяльність ресторану є помірно ефективною, з акцентом на локальну ідентичність і стабільну якість (4,2/5 за відгуками), але для підвищення конкурентоспроможності необхідно посилити рекламну активність, розширити асортимент і інтегрувати digital-інструменти, особливо враховуючи конкуренцію та економічні виклики.

Успіх вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання на пряму залежить від здатності адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях і технологічних інноваціях. Маркетинг тут відіграє ключову роль, перетворюючись з простого просування на комплексну стратегію, що повинна включати аналіз ринку, сегментацію аудиторії та персоналізацію пропозицій. Однак багато закладів, включаючи типові українські ресторани, стикаються з проблемами пасивного ціноутворення на основі витрат, що призводить до втрати клієнтів через неконкурентні ціни. Для вирішення цього нами запропоновано впровадження динамічного ціноутворення, зокрема сезонних знижок, для гнучкої адаптації до ринкових умов, а також контент-маркетинг для підвищення лояльності, враховуючи, що 70% клієнтів обирають заклади за відгуками в соціальних мережах. Нами рекомендовано включити до аналітичного етапу стратегії SWOT-аналіз конкурентів, щоб виявляти слабкі сторони, наприклад, низьку онлайн-присутність, і можливості, такі як державні гранти на цифровізацію. Практичний етап передбачає постановку цілей, таких як збільшення відвідуваності на 20% через SMM-кампанії з хештегами #Українська_кухня, а етап реалізації включає контроль через KPI, зокрема показники охоплення аудиторії та конверсії сайту. Нами також запропоновано інтеграцію AR-меню та чат-ботів у Telegram, що може підвищити ефективність на 25%, роблячи маркетинг більш інтерактивним і персоналізованим, що є ключовим для подолання конкуренції та економічної нестабільності.

Обґрунтування заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» базується на SWOT-аналізі, який виділяє сильні сторони, такі як 20-річна репутація (підтримується рейтингом 3,9 на Google) та автентична українська кухня, що дозволяє запускати ностальгічні кампанії в соцмережах для зростання лояльності споживачів. Слабкі сторони, наприклад, низька пізнаваність поза Житомиром і недостатня реклама (4 бали з 10), вимагають фокусу на digital-маркетингу: акція «Сімейний вихідний» з оновленим додатком і push-сповіщеннями може залучити сім'ї,

збільшивши відвідуваність. Можливості, включаючи зростання попиту від ВПО та державні гранти, дозволяють інвестувати в контекстну рекламу Google Ads (7,5 тис. грн/міс.) з ключовими словами #Чумацький_шлях, що підвищить охоплення на 25–35%. Таки загрози, як інфляція (зростання вартості чеку на 10%) та конкуренція, компенсуються партнерствами з постачальниками алкоголю для непрямой реклами та доставкою, що може збільшити продажі напоїв. Залучення шеф-кухаря для розробки нових страв з відео-контентом на Instagram Reels посилить імідж, залучаючи молодь. Перелік запропонованих заходів (розробка маркетингової SMM-стратегії), з бюджетом 14,8 тис. грн/міс. + 102 тис. грн. одноразово, забезпечать стійкість ресторації у конкурентному середовищі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показує їхню високу рентабельність з загальним приростом доходу у сумі 1743,05 тис. грн. при витратах в розмірі 252,1 тис. грн. і коефіцієнтом рентабельності - 6,91, що є виправданим у реаліях сьогодення. Акція «Сімейний вихідний» з оновленим додатком і витратами в сумі 43,6 тис. грн. дає приріст 868,36 тис. грн. і забезпечує коефіцієнт рентабельності в розмірі - 19,92, контекстна реклама із загальною сумою витрат у розмірі – 126 тис. грн. забезпечує генерацію доходу у розмірі – 521,02 тис. грн. із коефіцієнтом рентабельності у розмірі - 14,14, розширення кількості банкетів із щомісячними витратами у розмірі 2,5 тис. грн. на електронні листівки можуть забезпечити додаткове генерування доходу у розмірі – 180 тис. грн. на місяць, і забезпечують коефіцієнт рентабельності у розмірі – 72,0, а залучення шеф-кухаря із загальним одноразовим обсягом витрат у розмір 80 тис. грн. можуть забезпечити додаткове генерування доходу у розмірі – 173,67 тис. грн. і забезпечує коефіцієнт рентабельності – 2,17, з акцентом на довгостроковий ефект через SMM. Ці розрахунки, засновані на песимістичному сценарії зростання доходу 1–3%, вказують на швидку окупність інвестиційних ресурсів, але для максимізації варто моніторити ROI через Google Analytics і коригувати бюджет, враховуючи ризики інфляції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А.А. Вибір підходів до формування показників оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Держава та регіони. 2017. № 2. С. 11–14.

2. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. Вісник Білоцерківського державного аграрного університету. 2019. Вип. 63. С. 136-140.

3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11–18.

4. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.

5. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. К. : Професіонал, 2016. 288 с.

6. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2018. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45 –51.

7. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. 2021. № 2 (14). URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2015_2_4.pdf

8. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22 –29.

9. Бурліцька О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2021. Випуск 2(25). С. 316-324.

10. Віннікова І., Гребньов Г., Пузанова Ю. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 275–280.
11. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2021. № 4(31). С. 77– 81.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Видавництво «Лібра», 2010. 720 с.
13. Гермасимяк Н., Ковальчук О., Даценко В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 331–336.
14. Гоблик-Маркович Н. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачєво : РВВ МДУ, 2018. 113 с.
15. Головкіна Н. В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. Маркетинг в Україні. 2023. №2. С. 47-52.
16. Горбаль Н. І., Гошовська О.В., Садловська Г.І. Просування товарів на міжнародні ринки. Ефективна економіка. 2019. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2019_851_10.pdf
17. Гошовська О.В. Маркетингова політика сутність, методика та інструменти формування. Економічний простір. 2023. № 76. С. 158-163.
18. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №12. С. 227-234.
19. Данько Т.П. Управління маркетингом: підручник. Київ: Знання, 2021. 334 с.
20. Денисенко Н. О. Можливості сучасного маркетингу в управлінні містом. Містобудування та територіальне планування. 2017. Вип. 63. С. 95–102

21. Дербеньова Я.В. Сучасний контент-маркетинг: сутність та КРІ. Економіка та суспільство. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3659/3588>
22. Дойль П. Маркетинг-менеджмент. Львів: Юпітер, 2003. 544 с.
23. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
24. Євдоченко О. О. Сучасна концепція глобального маркетингу. Економічний простір. 2024. Вип. 32. С. 191–198.
25. Загорна Т. О., Стасюк А. Н. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 32–38.
26. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. Ефективна економіка. 2024. №. 1 (11). С. 42-49
27. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. Економічний простір. 2019. №2(78) С. 528–559.
28. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічна наука. 2018. № 22. С. 85–89.
29. Кальницький А.Є., Копусяк Я.Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2024. №. 1. С. 94–97.
30. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2019. № 119. С. 165 –172.
31. Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ: Каравела, 2007. 816 с.

32. Коваль Т. О., Пономаренко О.О., Яхкінд В.П. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 397-405.

33. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9. С. 156–165.

34. Ковбас І.В. Правове регулювання маркетингової діяльності в Україні: міжнародні стандарти. Ефективна економіка. 2022. №14(16) URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nivif_2022_14_16

35. Корж М.В., Жуков С.А. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації. Краматорськ : ДДМА. 2022. №. 2(52). С. 98-103

36. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

37. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку : монографія. Полтава : Дивосвіт, 2019. 163 с.

38. Кривошей В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія управління : монографія. Харків : ФОРТ, 2021. 255 с.

39. Кузьминчук Н.В., Писаревська Г.І., Ляшенко В.В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3066/2987>

40. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2019. Вип. 2(8). С. 94–100.

41. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива.

Київ: Знання, 2016. 589 с.

42. Латеральний маркетинг. URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/lateralnij-marketing/>

43. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 113 – 117.

44. Майк С., Бурліцька О. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств. Ефективна економіка. 2023. №92. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44534/2/MTEMSTE_2023_Maijk_S-The_essence_of_management_of_29-30.pdf

45. Максимюк С. Організаційний механізм економічної безпеки на прикладі підприємств індустрії гостинності. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матеріали наукової конференції. Львів : ЛТЕУ, 2017. С. 428–430.

46. Маркетингові організаційні структури як форми управління маркетингом. URL:https://vuzlit.com/304321/marketingovi_organizatsiyni_strukturi_formi_upravlinnya_marketingom

47. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213 –219.

48. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К. Знання, 2017. 672 с.

49. Миронова М., Миронов Ю. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517–520.

50. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 22-25.

51. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. Ефективна економіка. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/48.pdf
52. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 111–118.
53. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. Вип. 12. С. 362–371.
54. Павленко І.І., Дашевська Т.Ш. Поняття маркетингу в діяльності підприємства. Науковий вісник ужгородського національного університету. 2015. №3. С. 92-94.
55. Павлішина Н. М., Рясна Г. В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 12. С. 126–130.
56. Палка І.М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/34.pdf
57. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 р., № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
58. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір. 2023. № 72. С. 230–239.
59. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 № 3792-XII/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>
60. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
61. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

62. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
63. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
64. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
65. П'ятницька Г. Просування товарів і торговельних послуг засобами Інтернет-реклами. Товари і ринки. 2021. № 1. С. 49-59.
66. Равікович І. Є. Оцінка ефективності впровадження інструментів інтернет-маркетингу в діяльності торгового підприємства. Економіка: реалії часу. 2025. № 5. С. 161–166.
67. Робул Ю. В. Ефективність маркетингової політики у контексті маркетингу відносин і логіки мережевої взаємодії. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-1. С. 166–171.
68. Руделіус В., Азарян О. М., Виноградов О. А. Маркетинг : підручник. Київ : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2009. 422 с.
69. Рудий М. Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2023. № 24 (997). С. 136–142.
70. Сабіров О.В., Вишнікіна О.В., Язіна В.А. Інструменти популяризації підприємств ресторанного господарства у соціальних мережах. Причорноморські економічні студії. 2021. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/21.pdf
71. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
72. Сержук А. В. Трейд-маркетинг у системі збуту підприємства. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. 2018. № 633. С. 898–904.
73. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl>

74. Словник маркетингових термінів. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovník>
75. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>
76. Суровцев О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 9. С. 145–148.
77. Тараненко І. Маркетингові інновації: теоретикометодичні засади та досвід упровадження в країнах ЄС. Економічний простір. 2022. № 4. С. 58–65.
78. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2024. 284 с.
79. Хершген Х. Маркетинг: основи професійного успіху. Навчальний посібник: Київ: Знання, 2000, 334 с.
80. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
81. Чухрай Н. І., Коваль З. О. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 862. С. 268–273.
82. Шульга Л. В., Терещенко І.О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. No 9. С. 125–131

ДОДАТКИ

