

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «**Формування маркетингової стратегії бізнес-організації**»

здобувача

**Шаховал Аліни Миколаївни**



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н, професор Батенко Людмила Павлівна



(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



(підпис)

**Київ 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА  
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК  
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шаховал Аліні Миколаївні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

«Formation of Marketing Strategy for a Business Organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 01 » березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії «Чорноморка»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії бізнес-організації. <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Діагностика маркетингової діяльності компанії « Чорноморка» та обґрунтування її маркетингової стратегії. <i>(назва розділу)</i>

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Маркетингова діяльність бізнес-організації.
<b>Предмет дослідження:</b>	Формування маркетингової стратегії бізнес-організації.
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	На основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики маркетингової діяльності компанії обґрунтувати її маркетингову стратегію.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У розділі 1**

- 1.1. Дослідити сутність та види маркетингової стратегії бізнес-організації.
- 1.2. Проаналізувати етапи розробки маркетингової стратегії бізнес-організації.
- 1.3. Розглянути методи та інструменти аналізу й обґрунтування маркетингової стратегії бізнес-організації

**У розділі 2**

- 2.1. Надати загальну характеристику компанії «Чорноморка».
- 2.2. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Чорноморка».
- 2.3. Розробити маркетингову стратегію для компанії «Чорноморка» і оцінити її ефективність.

**Завдання підготував  
науковий керівник**



(підпис)

**Людмила БАТЕНКО**

«20» лютого 2024 р.

**Завдання одержав  
здобувач**



(підпис)

**Аліна ШАХОВАЛ**

«20» лютого 2024 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 83 сторінки, 11 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 39 найменувань, 7 додатків.

### **«Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження* – маркетингова діяльність бізнес-організації.

*Предмет дослідження* – формування маркетингової стратегії бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики маркетингової діяльності компанії обґрунтувати її маркетингову стратегію.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- розглянути сутність і види маркетингової стратегії бізнес-організації;
- визначити етапи розробки маркетингової стратегії бізнес-організації;
- дослідити методи та інструменти аналізу та обґрунтування маркетингової стратегії бізнес-організації;
- провести огляд основних характеристик і специфіки діяльності компанії «Чорноморка»;
- зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- розробити маркетингову стратегію бізнес-організації «Чорноморка» та провести оцінку її ефективності.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в їхньому негайному застосуванні для покращення діяльності бізнес-організації «Чорноморка». Результати дослідження дозволять компанії зрозуміти її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для розвитку, що надасть можливість підвищити її конкурентоспроможність. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допоможе компанії точно визначити цілі та поставити конкретні завдання для досягнення успіху, що сприятиме ефективному плануванню ресурсів та бюджету. Розроблена маркетингова стратегія, враховуючи особливості бізнесу «Чорноморка», сприятиме більш ефективному використанню рекламного бюджету та інших маркетингових ресурсів, а також допоможе залучати та зберігати клієнтів шляхом впровадження програми лояльності та регулярних рекламних акцій. Активна участь у соціальних мережах та співпраця з інфлюенсерами допоможуть підвищити впізнаваність бренду та розширити його аудиторію.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

*Ключові слова:* маркетинг, формування, бізнес-організація, ефективність, маркетингова стратегія.

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувачки факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та**  
**адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**  
**Шаховал Аліни Миколаївни**  
**на тему «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»»**

**Логіко-структурний рівень роботи.** Робота присвячена актуальній тематиці формування маркетингової стратегії бізнес-організації, що доведено авторкою. Зміст роботи в цілому відповідає обраній проблематиці, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження взаємо узгоджені, назви розділів логічно пов'язані між собою і відповідають темі, висновки в цілому відповідають поставленим завданням. (5 балів)

**Рівень пошукової глибини.** В роботі використано різноманітні інформаційні джерела загальною кількістю 39 найменувань, ксерокопій первинних документів у роботі не представлено, власні емпіричні дослідження авторкою не проводились. (8 балів)

**Теоретико-методичний рівень роботи.** Дослідження досить комплексно висвітлює сутність та види маркетингової стратегії бізнес-організації, етапи її розробки, методи та інструменти аналізу та обґрунтування. При цьому присутні наукова дискусія та позиція автора. (10 балів)

**Діагностичний рівень роботи.** Дослідження проводилось на матеріалах ресторанної мережі «Чорноморка» У другому розділі роботи надано багатоаспектну характеристику внутрішнього середовища діяльності компанії, проведено аналіз фінансових результатів її окремих структурних одиниць. Діагностика зовнішнього середовища, проведена з використанням PESTEL, SWOT-аналізу та моделі 5 сил Портера, дозволила визначити можливі напрями посилення маркетингової стратегії компанії, хоча позиція авторки була би більш обґрунтованою, якби було проведено аналіз поведінки конкурентів та загальних тенденцій та трендів в галузі. (8 балів)

**Конструктивний рівень роботи.** Основні пропозиції дослідження спрямовані на такі аспекти маркетингової стратегії, як розширення онлайн-присутності, диверсифікація продуктів, запровадження програми лояльності. Слід відмітити, що кожний напрям має встановлені очікувані цілі, рівень необхідних витрат, проте ці економічні характеристики не мають належного обґрунтування, а самі пропозиції не підкріплено організаційними рекомендаціями щодо впровадження. (6 балів)

**Рівень наукової етики.** Текст відповідає вимогам, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог. (10 балів)

**Організаційний рівень проведення дослідження.** Робота виконувалась з певними відхиленнями від встановленого регламенту, проте зауваження і рекомендації наукового керівника брались до уваги і доопрацьовувались. (4 бали)

**Публікації автора:** немає.

**Кількість балів за якість КБР:** 51 бал.

**Здобуті здобувачкою компетенції відповідають ОПШ «Менеджмент бізнес-організацій».**  
**Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту.**  
Здобувачка **Шаховал Аліна Миколаївна** заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.



Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., проф. Батенко Л.П.  
« 3 » червня 2024 р.

## Рецензія

### на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

*Шаховал Аліни Миколаївни*

#### **Тема: Формування маркетингової стратегії бізнес-організації**

Актуальність теми: формування ефективної маркетингової стратегії є критично важливим для успіху бізнес-організацій в умовах глобалізації та високої конкуренції. Швидкі зміни в технологіях, споживацьких перевагах і економічних умовах вимагають гнучкості й адаптивності від компаній. Ця тема має велике значення для розвитку компанії і підвищення її конкурентоспроможності. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компанії адаптуватися до змін, чітко визначати ринкові цілі, сегментувати ринок і розробляти унікальні конкурентні переваги.

Позитивні риси роботи: робота надає комплексне уявлення про процес розробки маркетингової стратегії, починаючи з аналізу ринку та закінчуючи контролем і коригуванням стратегії, що робить її цінним ресурсом для керівників бізнесу, які прагнуть досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Зауваження до роботи: відсутні

Практичне значення отриманих результатів полягає в наданні компанії конкретних інструментів і методів для розробки ефективної стратегії, що сприятиме успішному функціонуванню на конкурентному ринку. Результати дослідження допомогли бізнес-організації чітко визначити свої маркетингові цілі, розробити стратегію просування на ринку, виявити конкурентні переваги та вибрати оптимальні канали комунікації з цільовими аудиторіями. Це сприятиме підвищенню ефективності маркетингових заходів, збільшенню обсягів продажів та зміцненню позицій бізнесу на ринку.

**Директор ТОВ «Черноморка Черга»**

Лабзенко Аліна Анатоліївна



30 травня 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та види маркетингової стратегії бізнес-організації.....	6
1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії бізнес-організації.....	11
1.3. Методи та інструменти аналізу та обґрунтування маркетингової стратегії бізнес-організації.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЧОРНОМОРКА» ТА ОБґРУНТУВАННЯ ЇЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	27
2.1. Загальна характеристика бізнес-організації.....	27
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.....	40
2.3. Розробка маркетингової стратегії бізнес-організації та оцінка її ефективності.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

**Актуальність теми** надзвичайно очевидна в сучасних умовах, де маркетинг стає невід'ємною складовою успіху для бізнесу, особливо для торгово-посередницьких структур, які опиняються під натиском жорсткої конкуренції та економічних труднощів. Розвинутий маркетинг дозволяє підприємствам вирішувати стратегічні завдання в довгостроковій перспективі, проникати на нові ринки та впроваджувати нові товари, а також успішно адаптуватися до змін у ринкових умовах. Проте для досягнення очікуваних результатів важливо мати належно розроблену та ефективно впроваджену маркетингову стратегію, яка відповідає загальній стратегії підприємства, його місії та позиціонуванню на ринку.

Основу теоретичного та методологічного фундаменту дипломного проекту склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що розглядають різні аспекти маркетингової діяльності, управління маркетингом та загальні та конкретні аспекти маркетингової стратегії підприємства. Серед таких вчених можна вказати Н.В. Куденко, Ф. Котлер, М. Портер, Ж. Ж. Ламбен, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, С. С. Гаркавенко, О. А. Овечкіна та ін.

**Об'єкт дослідження:** Маркетингова діяльність бізнес-організації.

**Предмет дослідження:** Формування маркетингової стратегії бізнес-організації.

**Мета дослідження:** На основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики маркетингової діяльності компанії обґрунтувати її маркетингову стратегію.

**Основні завдання:**

- Розглянути сутність і види маркетингової стратегії бізнес-організації;
- Визначити етапи розробки маркетингової стратегії бізнес-організації;
- Дослідити методи та інструменти аналізу та обґрунтування маркетингової стратегії бізнес-організації;

- Провести огляд основних характеристик і специфіки діяльності компанії «Чорноморка»;
- Зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- Розробити маркетингову стратегію бізнес-організації «Чорноморка» та провести оцінку її ефективності.

Для досягнення поставленої мети й розв'язання завдань у роботі використано **такі методи:** аналіз (для загального вивчення основних понять дослідження, таких як «стратегія компанії», «стратегічне планування», «маркетинг» тощо), синтез (для вивчення окремих аспектів і формулювання поняття «маркетингова стратегія»), контент-аналіз (для вивчення та подальшого опрацювання інформації, що надана у вільному доступі щодо компанії), SWOT-аналіз (для виявлення загроз для організації, а також її сильних сторін), PESTEL-аналіз (для визначення впливових факторів зовнішнього середовища функціонування компанії), модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера (для оцінки привабливості та конкурентоспроможності галузі бізнес-організації), моделювання (для розробки маркетингової стратегії бізнес-організації «Чорноморка»).

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в їхньому негайному застосуванні для покращення діяльності бізнес-організації «Чорноморка». Результати дослідження дозволять компанії зрозуміти її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для розвитку, що надасть можливість підвищити її конкурентоспроможність. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допоможе компанії точно визначити цілі та поставити конкретні завдання для досягнення успіху, що сприятиме ефективному плануванню ресурсів та бюджету. Розроблена маркетингова стратегія, враховуючи особливості бізнесу «Чорноморка», сприятиме більш ефективному використанню рекламного бюджету та інших маркетингових ресурсів, а також допоможе залучати та зберігати клієнтів шляхом впровадження програми лояльності та регулярних рекламних акцій. Активна участь у соціальних

мережах та співпраця з інфлюенсерами допоможуть підвищити впізнаваність бренду та розширити його аудиторію.

**Інформаційна база дослідження:** власні емпіричні дослідження, навчальна та наукова література, аналітичні звіти з маркетингу і досліджень ринку, дані веб-аналітики та соціальних медіа, статистична інформація, інтернет-джерела.

**Структура роботи** зумовлена метою й завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 81 сторінка: основний текст – 65 сторінок, список використаних джерел – 39 найменувань (на 4 сторінках) та додатків (на 7 сторінках).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність та види маркетингової стратегії бізнес-організації

Створення нового бізнесу, об'єднання та поглинання, відкриття нових сегментів ринку, стратегії дистрибуції, розширення або скорочення лінійки продукції, вибір постачальників та партнерів - усі ці рішення лежать в основі маркетингової стратегії. Від правильного вибору такої стратегії залежить успіх підприємства в цілому та його конкурентоспроможність.

У економічній літературі різняться погляди на сутність концепції «маркетингова стратегія», через різноманітність використання терміну «стратегія» та його глибину. В загальноприйнятому визначенні, маркетингова стратегія визначає основні напрями, цілі та завдання бізнесу в умовах маркетингової орієнтації. [37].

Згідно з Ф. Котлером, маркетингова стратегія - це розумне, логічне планування, що дозволяє організації вирішувати свої маркетингові завдання. Вона включає конкретні стратегії для цільових ринків, маркетинговий мікс і рівень інвестицій у маркетинг[37].

Х. Хершген визначає маркетингову стратегію як систему принципів, середньострокових і довгострокових рішень, що встановлюють орієнтири і направляють конкретні маркетингові заходи з метою досягнення поставлених цілей. [37].

С. Гаркавенко описує «стратегію маркетингу» як детальний та всебічний план досягнення маркетингових цілей [16; с. 31]. Згідно з Н. Куденко, маркетингова стратегія визначає напрямок (вектор) дій підприємства для формування його цільових ринкових позицій [16; с. 31]. Л. Балабанова підкреслює, що маркетингова стратегія передусім є філософією бізнесу та ключовим чинником успіху підприємства на ринку,

а в другу чергу, це інструмент досягнення маркетингових цілей та спрямованості зусиль. [16; с. 32].

У визначенні «маркетингова стратегія», яке наводиться у економічному словнику-довіднику С.В. Мочерного, відображається концепція формування та реалізації довгострокових цілей щодо кожного сегменту ринку та товару, з орієнтацією на виробничо-комерційну діяльність, узгоджену з ринковими умовами та можливостями підприємства[13].

Поняття «стратегія маркетингу» охоплює різноманітні аспекти [13]:

- Основні напрямки розвитку та досягнення ринкової позиції.
- Засоби досягнення маркетингових цілей.
- План дій та стратегічний курс розвитку, що враховує ринкові умови та можливості підприємства.

Стратегія маркетингу є ключовою філософією управління бізнесом, особливо в епоху глобалізації. Її основна мета - розробка стратегічних напрямків дій з використанням методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг і швидкої адаптації до змін у макро- та мікросередовищі. Крім того, вона сприяє формуванню споживчих потреб та уподобань відповідно до суспільних цінностей.

Маркетингова стратегія представляє собою напрям діяльності підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг на цільових ринках. Головна мета полягає в задоволенні потреб споживачів та досягненні маркетингових цілей, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори середовища.

Д. Кобець розглядає маркетингову стратегію як ключовий довгостроковий план усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів. Цей план охоплює комплекс маркетингу, за допомогою якого підприємство реалізує свої ефективні маркетингові заходи[13].

Багато дослідників підкреслюють, що маркетингова стратегія включає всі рівні стратегічного планування, хоча деякі класифікують її як функціональну. В сучасній

теорії маркетингу існують різноманітні класифікації маркетингових стратегій, і можна запропонувати узагальнену систематизацію цих стратегій, опираючись на різні підходи до їх класифікації. Класифікацію маркетингових стратегій за різними ознаками відображено на рисунку 1.1 [11; с. 120].



Рис. 1.1 Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками[11; с. 120]

До ринкових стратегій попиту відносяться наступні[11; с. 123]:

- Стратегія стимулюючого маркетингу застосовується у випадку відсутності попиту на товар, коли споживачі сприймають його як не мають цінності для них[11; с. 123].
- Стратегія синхромаркетингу використовується на ринку з сезонними коливаннями, і мета полягає у вирівнюванні попиту за допомогою виробничих можливостей та темпів випуску продукції.
- Стратегія підтримуючого маркетингу використовується, коли попит повністю задовольняє підприємство і відповідає його виробничим можливостям, а також маркетинговій програмі.
- Стратегія ремаркетингу використовується при спостереженні падіння попиту і включає в себе різноманітні дії, включаючи зміни в ціновій, збутовій або комунікаційній політиці.
- Стратегія демаркетингу застосовується, коли попит значно перевищує пропозицію і включає в себе заходи для стримування збуту через стимулювання попиту, перегляд рекламної кампанії або цінової політики.

В області стратегічного маркетингу та управління існують три основні рівні маркетингових стратегій, які були введені Р. Дафтом та подальше розроблені іншими дослідниками: загальні або корпоративні стратегії маркетингу, бізнес-стратегії та функціональні або інструментальні стратегії маркетингу. Подібно до того, як стратегії підприємства відрізняються від стратегій маркетингу бізнес-організації, так і рівні стратегій маркетингу відрізняються від рівнів стратегій бізнес-організації, незважаючи на схожість у назвах.

Корпоративна стратегія маркетингу визначає шлях розвитку компанії та її асортименту, формулює головні цілі в галузі й встановлює пріоритети для всієї маркетингової діяльності.

Бізнес-стратегії маркетингу становлять основу будь-якої маркетингової стратегії підприємства. Вони визначають спосіб взаємодії компанії з ринком, розподіл ресурсів (персоналу, бюджету, сировини, досвіду) й наголошують на підвищенні прибутковості. Цей рівень стратегій дозволяє оцінити можливості компанії та ефективно розподілити обмежені ресурси для максимізації прибутковості. Існують три основні напрямки бізнес-маркетингових стратегій: стратегія портфеля, стратегія росту і стратегія конкурентної боротьби.

Функціональні стратегії маркетингу встановлюються для кожного підрозділу (або відділу) компанії окремо, особливо при управлінні кількома брендами. Вони визначають тактичні заходи для оптимізації маркетингового міксу продукту. На цьому рівні ієрархії виділяються різні види маркетингових стратегій, такі як стратегія асортименту, стратегія просування, стратегія дистрибуції, стратегія ціноутворення й стратегія вибору цільового ринку.

Маркетингові стратегії включають в себе вхідні й вихідні компоненти. Вхідні фактори - це аспекти, що аналізуються перед розробленням маркетингової стратегії, такі як маркетингове середовище та цілі підприємства.

Вихідні елементи маркетингової стратегії включають стратегічні рішення з приводу маркетингового міксу, що складається з чотирьох складових - товару, ціни,

розподілу та просування. Основна мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію між цілями компанії та її ресурсами, врахувати потреби споживачів, ефективно використовувати слабкі сторони конкурентів та власні конкурентні переваги, а також адаптуватися до зовнішнього середовища. Вихідні елементи - це стратегічні рішення, спрямовані на комплексний маркетинг. Маркетингова стратегія тісно переплітається з іншими ключовими стратегіями компанії, такими як корпоративна, виробнича, фінансова, кадрова, стратегія розвитку продукту та збутова стратегія[22; с. 234].

1. Корпоративна стратегія: визначає загальні цілі та напрямки розвитку компанії. Маркетингова стратегія повинна відповідати цим цілям та підтримувати конкурентну перевагу компанії.

2. Виробнича стратегія: встановлює, як компанія вироблятиме свої товари або послуги. Маркетингова стратегія повинна враховувати можливості виробництва, щоб гарантувати задоволення попиту, який вона створює.

3. Фінансова стратегія: характеризує управління фінансами компанії. Маркетингова стратегія повинна бути розроблена з урахуванням фінансових можливостей компанії та забезпечувати рентабельність інвестицій.

4. Кадрова стратегія: формулює, як компанія привертатиме, розвиватиме та утримуватиме своїх співробітників. Маркетингова стратегія потребує кваліфікованих кадрів для реалізації, тому кадрова стратегія повинна гарантувати наявність необхідних навичок та досвіду у команді.

5. Стратегія розвитку продукту: розкриває асортимент товарів або послуг компанії. Маркетингова стратегія повинна підтримувати та просувати продукти або послуги, щоб вони відповідали потребам та очікуванням клієнтів.

6. Збутова стратегія: визначає, як компанія доставлятиме свої товари або послуги клієнтам. Маркетингова стратегія повинна бути узгоджена з каналами збуту, щоб гарантувати доступність продуктів або послуг для цільової аудиторії.



Інтеграція маркетингової стратегії з іншими стратегіями компанії визначається[27; с. 235]:

- Досягненням загальних цілей компанії.
- Ефективним та економним використанням ресурсів.
- Створенням та підтримкою конкурентної переваги.
- Сприянням стійкому зростанню та прибутковості.

У висновку важливо підкреслити, що маркетингова стратегія є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Вона визначає, як компанія буде досягати своїх маркетингових цілей, залучати й утримувати клієнтів, позиціонувати свої продукти або послуги на ринку та забезпечувати конкурентну перевагу.

Важливо враховувати, що маркетингова стратегія не існує сама по собі, а взаємодіє з іншими стратегіями бізнесу, такими як корпоративна, виробнича, фінансова, кадрова, стратегія розвитку продукту і збутова стратегія. Інтеграція маркетингової стратегії з іншими стратегіями дозволяє компанії забезпечити відповідність маркетингових дій загальним цілям і стратегічним напрямкам розвитку, ефективно використовувати ресурси та створювати конкурентну перевагу на ринку.

Отже, розуміння сутності та взаємозв'язку маркетингової стратегії з іншими стратегіями бізнесу є ключовим для успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

## **1.2 Етапи розробки маркетингової стратегії бізнес-організації**

Процес створення маркетингової стратегії для бізнес-організації включає кілька послідовних етапів. Можна виділити три основні етапи: дослідження, розробка стратегії та її впровадження. Кожен з цих етапів природно переходить до наступного, створюючи цілісний процес формування маркетингової стратегії. Послідовність цих етапів представлена у таблиці 1.1[13].

Таблиця 1.1 – Зміст кожного етапу формування маркетингової стратегії бізнес-організації.

<b>Етап</b>	<b>Зміст етапів</b>	<b>Сутність</b>
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринку, на який має намір вийти підприємство, та його основних учасників; Проведення різноманітних маркетингових досліджень, аналіз ринкової потужності та обсягу продажів ключових учасників..
	Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка підприємства з урахуванням його позиціонування, товарообігу, рентабельності та організаційної структури..
2. Розробка персональної маркетингової стратегії для бізнес-організації	Формування цілей	Формування стратегічної філософії, місіїбізнес-організації, загального візійного плану та її позиціонування на ринку.
	Сегментування	Визначення чинників, вибір методів сегментації, створення профілів споживачів, оцінка сегментів, відбір пріоритетних ринкових сегментів і формування позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	Створення стратегії ціноутворення, організація збуту, взаємодія з клієнтами, управління персоналом, модифікація товарів і розширення асортименту послуг, обслуговування клієнтів, а також управління процесами надання послуг.
3. Реалізація маркетингової стратегії бізнес-організації на ринку	Планування реалізації	Підготовка оперативного планування маркетингу, складання щорічного маркетингового плану, утримання та підтримка позитивного іміджу компанії..
	Оцінка результатів	Оцінка результативності впроваджених заходів; аналіз IT-інфраструктури та її відповідність цілям і потребам комплексу.

Джерело: [13]

На основі даних, наведених у табл. 1.1., можна зробити висновок про те, що процес формування маркетингової стратегії бізнес-організації складається з трьох основних етапів:

1. Дослідження ринку: На цьому етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою оцінки його можливостей і загроз.

2. Розробка персональної маркетингової стратегії: На цьому етапі формується стратегічна філософія підприємства, визначаються його цілі та завдання, а також розробляється маркетинговий комплекс.

3. Реалізація маркетингової стратегії: На цьому етапі здійснюється планування та реалізація маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

На початковому етапі аналізу ринку виконується оцінка ринкового середовища, що включає аналіз якісних та кількісних аспектів, таких як обсяг, насиченість, темпи зростання та стабільність попиту. Також вивчаються якісні характеристики, такі як структура потреб споживачів, їх мотивація для покупок, процес придбання та рівень конкуренції. Маркетингові дослідження базуються на застосуванні різних методів отримання інформації, які включають формування цілей дослідження, розробку плану, його реалізацію, обробку та аналіз даних, а також формулювання рекомендацій.

Під час розробки плану дослідження уважно вивчаються всі можливі методи збору інформації, та вибираються найбільш оптимальні. В таблиці 1.2 наведений перелік методів збору інформації, класифікованих залежно від способу їх отримання.

Таблиця 1.2 – Методи збирання інформації

Методи збирання вторинних даних	Методи збирання первинних даних
<i>Стандартний метод аналізу</i> полягає у вивченні основи вторинних даних та їх подальшому використанні в послідовних логічних роздумах.	<i>Опитування</i> - це метод отримання інформації, який передбачає ставлення запитань респондентам для збору даних. Опитування може проводитися усно, за телефоном або через листування.
<i>Метод конвент-аналізу</i> використовується для вивчення текстів з метою ідентифікації концепцій, суджень і процесів, що містяться в них.	<i>Спостереження</i> - це аналітичний підхід, за допомогою якого вивчають і зафіксують поточну поведінку чи результати цієї поведінки.

## Продовження таблиці 1.2

<b>Кореляційний аналіз</b> - це метод, який дозволяє встановити зв'язок між окремими явищами або показниками та визначити його силу.	<b>Експеримент</b> - це метод, при якому в умовах, що контролюються, змінюють один або декілька факторів, а потім порівнюють отримані результати.
<b>Аналіз регресії</b> - це метод, який вказує на те, як змінюється один показник при зміні іншого показника або фактору.	<b>Панель</b> - це процес періодичного збору даних в одній і тій же групі респондентів.

*Джерело: розроблено автором на основі [13]*

Згідно з даними таблиці 1.2. видно, що існує багато різних методів збирання інформації, які можна поділити на дві категорії: методи збирання первинних даних та методи збирання вторинних даних.

Залежно від потреби у конкретних типах даних, у маркетингових дослідженнях застосовуються якісні та кількісні методи. Методи охарактеризовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи дослідження

<b>Кількісні методи</b>	<b>Якісні методи</b>
– Опитування;	– Спостереження;
– Кабінетні дослідження.	– Глибинне інтерв'ю;
	– Фокус-група;
	– Аналіз протоколу;
	– Проекційні методи;
	– Експертні методи.

*Джерело: [13]*

З таблиці 1.3. можна зробити висновок про те, що існують різні типи методів дослідження, які можна використовувати для збору та аналізу даних. Вибір методу дослідження залежить від цілей дослідження, наявних ресурсів та інших факторів.

При визначенні організаційної форми проведення дослідження можна обрати такі методи: проведення самостійно, залучення сторонньої організації або комбінований підхід. Дослідження, які здійснюються сторонніми організаціями, можна розділити на два типи: «Ед хок» (для одного замовника) та синдикативні (для кількох замовників). Останні, як правило, фінансуються маркетинговими фірмами й продаються передплатникам або разовим покупцям. Серед них можна виділити наступні види[5]:

– Омнібус: регулярне дослідження, яке проводиться маркетинговими фірмами з певною періодичністю за єдиною методикою і містить кілька блоків запитань.

– Панель: періодичне збирання даних в одній і тій же групі респондентів.

– Моніторинг: дослідження, яке передбачає надання передплатникам уніфікованих оглядів стандартизованих даних.

Під час маркетингових досліджень потрібно визначити обсяг вибірки. Це включає розрахунок загальної сукупності та вибір методу формування вибірки. Найбільш поширені методи визначення обсягу вибірки включають наступні[5]:

– «Правило великого пальця» (вбірка складає 5% від загальної сукупності);

– Врахування вартості дослідження;

– Відповідь на вимоги замовника;

– Засновано на розрахунку довірчих інтервалів.

Під час реалізації маркетингового дослідження, яке включає збір інформації, організація та проведення дослідження проводяться в місцях з найбільшою концентрацією потенційних респондентів. На наступному етапі передбачається обробка та аналіз даних за допомогою методів, представлених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи для обробки та аналізу даних

<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи статистичної обробки даних;</li> <li>- методи аналізу в багатовимірному просторі;</li> <li>- методи моделювання на основі імітації;</li> <li>- методи прийняття рішень на основі теорії;</li> <li>- методи оптимізації в дослідженнях операцій;</li> <li>- евристичні підходи до аналізу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кореляційний аналіз, аналіз регресії;</li> <li>- факторний аналіз;</li> <li>- кластерний аналіз;</li> <li>- моделювання на основі імітації, комп'ютерна симуляція;</li> <li>- теорія ігор, теорія черг, дерева прийняття рішень;</li> <li>- лінійне та нелінійне програмування;</li> <li>- брейнштурмінг, експертне оцінювання, асоціації та аналогії, контрольні запитання, групове нотування.</li> </ul>
--	---

Джерело: [5]

За даними табл. 1.4 можна зробити висновок, що кожен метод обробки маркетингової інформації має свої особливості та обмеження. Невдало вибраний

метод може призвести до втрати важливих даних. Для забезпечення ефективності обробки маркетингових даних рекомендується використовувати метод експертної оцінки, який забезпечує точність та зрозумілість отриманих результатів. Варто розглянути статистичні та евристичні методи обробки і аналізу даних, які ґрунтуються на фаховому досвіді та інтуїції фахівців.

Останнім етапом аналізу маркетингу є розробка рекомендацій, які відповідають на поставлені запитання. Розпочаток формування індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства вимагає чіткого визначення його місії. Існують два підходи до формулювання місії підприємства: місія може бути чітким визначенням основних напрямів діяльності фірми або вираженням її цінностей і переконань.

С. Гаркавенко розглядає місію підприємства як його основну довгострокову мету, що визначає його призначення [4; с. 17]. Л. Балабанова розрізняє місію у вузькому і широкому розумінні. У першому випадку місія визначає основне призначення підприємства, у другому - це сукупність стратегічних орієнтирів, цілей та філософії, які характеризують фірму[10].

М. Мак-Дональд та Е. Пейн розглядають місію як значний інструмент для згуртування колективу та відтворення корпоративних цінностей і філософій[10]. Ф. Котлер та Г. Армстронг також розглядають місію як «невидиму руку», яка впливає на дії працівників компанії. Вони стверджують, що місія визначає цілі компанії та те, до чого вона прагне у своїй сфері діяльності[10]. У співпраці з В. Вонгом та Д. Сондерсом, це визначення було доповнене тим, що місія відповідає на питання про те, чого підприємство хоче досягти в цілому[10].

Згідно з думкою Н. Куденко, місія відображає основне призначення функціонування підприємства, через яке воно реалізує свою мету існування. Місія відтворює різноманітні аспекти бізнесу, на які спрямовується підприємство, враховуючи ринкові потреби, аудиторію, особливості продукції та наявність конкурентних переваг[16; с. 21].

Можна підтримати думку Н. Куденко, що визначення та розуміння місії допомагає оцінити бізнес-ландшафт підприємства та його стратегічний напрям, оскільки місія розкриває основну мету його діяльності. Цілі підприємства визначаються в залежності від етапів життєвого циклу підприємства і можуть включати цілі розвитку, стабілізації та збереження позицій. Також існують соціальні, екологічні та економічні цілі. Стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління[16; с. 26].

Останнім етапом у формуванні маркетингової стратегії є розробка річного плану маркетингу, в якому визначається конкретна діяльність бізнес-організації на ринку. Реалізація маркетингових заходів полягає у втіленні маркетингових планів у конкретні дії.

Оцінка результатів включає аналіз ефективності проведених заходів, що здійснюється шляхом оцінки змін у частці ринку, рентабельності, обсягу продажів та інших показників. Зокрема, частка ринку визначається за обсягом продажів, їх вартістю та у порівнянні з лідером ринку. Також, проводиться оцінка динаміки частки ринку бренду та визначення частки ринку на основі ступеня впізнаваності бренду. Усі ці методи можуть застосовуватися бізнес-організацією як одночасно, так і вибірково.

Щодо фінансової результативності, проводиться оцінка за такими показниками, як чистий та валовий прибуток, коефіцієнти чистого та валового прибутку, а також норма прибутку на капітал. Прибутковість також аналізується за продуктами, регіонами, сегментами ринку, каналами збуту та обсягами замовлень.

Оцінка ефективності збуту включає аналіз обсягів продажів у натуральному та грошовому виразі, обороту товарних запасів, тривалості обороту запасів у днях, зміни вартості замовлень, кількості та вартості замовлень на клієнта, а також відношення між витратами на збут та обсягом продажів[17; с. 95].

Щодо прибутковості, проводиться оцінка на основі чистого та валового прибутку, коефіцієнтів чистого та валового прибутку, і норми прибутку на капітал. Ця

оцінка також ураховує різницю між продуктами, територіями, сегментами ринку, каналами збуту та обсягами замовлень.

Оцінка збутової діяльності включає аналіз обсягів продажів у натуральному та грошовому виразі, обороту товарних запасів і їхньої тривалості, динаміку вартості та обсягу замовлень, а також визначення вартості та кількості замовлень на клієнта. Важливим є також відношення між витратами на збут та обсягом продажів.

Оцінка неекономічних показників включає аналіз іміджу компанії, рівня усвідомленості споживачів про бренд, їхню задоволеність, відданість та ставлення до бренду, а також кількість нових та втрачених клієнтів[17; с. 96].

На останньому етапі виконується оцінка ІТ-системи і її відповідність поставленим завданням і потребам стратегії маркетингу. Проводиться аналіз інформаційної інфраструктури, розглядаються нові підходи до інтеграції технологій у процеси аналізу та управління. Головна мета інформаційного забезпечення полягає у тому, щоб, ґрунтуючись на зібраних даних, отримати оброблену інформацію, яка буде основою для управлінських рішень щодо маркетингової стратегії. Досягнення цієї мети передбачає вирішення ряду завдань, таких як збір та зберігання первинної інформації, її розподіл між підрозділами та працівниками, підготовка до обробки, сама обробка, подальше надання маркетинговому відділу обробленої інформації, аналіз та забезпечення потоків даних. У сучасному світі ефективно вирішення цих завдань неможливе без застосування передових інформаційних технологій[17; с. 99].

Отже, процес формування маркетингової стратегії бізнес-організації складається з трьох послідовних етапів: аналіз ринку, розробка маркетингової стратегії та її впровадження. Використання маркетингових інструментів на цих етапах дозволить максимально використати можливості та ресурси при впровадженні стратегії. Питання, пов'язані з реалізацією маркетингової стратегії, відображають широкий спектр аспектів, тому у наступних публікаціях буде проведено подальше дослідження даної теми.



### **1.3 Методи та інструменти аналізу та обґрунтування маркетингової стратегії бізнес - організації**

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища формування ефективної маркетингової стратегії для бізнес-організації стає ключовим завданням на шляху до успіху та стійкості. Для досягнення цієї мети необхідно впевнено володіти методами та інструментами аналізу й обґрунтування стратегічних рішень у сфері маркетингу. Цей процес вимагає комплексного підходу та використання різноманітних інструментів, що охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти дослідження ринкових умов, споживчих потреб, конкурентного середовища та стратегічних напрямків розвитку.

Сучасна наука та практика володіє широким арсеналом методик та підходів для оцінки різноманітних аспектів підприємства та галузей. На сьогоднішній день відсутня загальноприйнята комплексна методика для аналізу якісних та кількісних характеристик маркетингового потенціалу бізнес-організації.

Узагальнюючи підходи, запропоновані провідними науковцями, можна виділити кілька груп методів, що застосовуються в процесі стратегічного маркетингового аналізу[29; с. 94]:

– *Методи, що базуються на порівняльних перевагах.* SWOT-аналіз: Цей метод дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Аналіз SWOT формує основу для стратегічного планування, визначення ключових факторів успіху та конкурентної переваги. Аналіз конкурентного середовища: Цей метод допомагає дослідити конкурентів, їх стратегії та позиціонування на ринку, щоб розробити власні стратегії диференціації та конкурентоспроможності.

– *Аналітичні методи, що ґрунтуються на концепції ефективної конкуренції.* Метод Портера: Використовує п'ять конкурентних сил для оцінки привабливості галузі та розробки стратегій конкурентної переваги. Аналіз ланцюжка

цінностей: Допомагає виявити етапи створення цінності продукту та здійснити оптимізацію витрат та підвищення ефективності.

– *Методи, які спираються на теорію якості товарів. QFD-аналіз:* Використовує потреби та очікування споживачів для розробки або вдосконалення продуктів. *Аналіз життєвого циклу товару:* Досліджує етапи життєвого циклу продукту для розробки маркетингових стратегій.

– *Матричні підходи до оцінки. Матриця BCG:* Класифікує продукти за темпами зростання ринку та часткою ринку для прийняття рішень про інвестиції. *Матриця GE/McKinsey:* Оцінює силу бізнесу та привабливість ринку для прийняття стратегічних рішень.

– *Інтегральний метод аналізу.* Цей метод поєднує декілька інших методів для отримання комплексного уявлення про конкурентну ситуацію та допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

– *Аналітичний метод, що використовує теорію мультиплікаторів.* Цей метод оцінює економічний вплив підприємства на регіон або країну, враховуючи різноманітні фактори.

– *Методи оцінки стану з урахуванням стратегічного потенціалу підприємства.* Ці методи допомагають визначити стратегічний потенціал, ресурси та можливості підприємства для сталого зростання та розвитку.

– *Порівняльні методи, що базуються на стандартах.* Ці методи порівнюють діяльність підприємства з галузевими стандартами або показниками конкурентів для виявлення сильних та слабких сторін.

Ефективність маркетингової стратегії бізнес-організації визначається співвідношенням між витратами на впровадження маркетингових заходів та досягненням результатів у довгостроковій перспективі. Під час оцінювання ефективності маркетингової стратегії виникає різноманітні погляди науковців, так само, як і в разі визначення її сутності. Як зазначалося у попередньому розділі даної

роботи, ефективність стратегії маркетингу ґрунтується на кількох ключових аспектах: належному виборі довгострокових цілей, комплексному аналізі зовнішнього середовища, реалістичній оцінці наявних ресурсів та можливостей бізнес-організації.

Зокрема, слід відзначити, що при виборі показників для оцінювання ефективності маркетингової стратегії важливо керуватися такими принципами[29; с. 95]:

- Забезпечення зв'язку між критеріями та всіма аспектами ефективності;
- Гарантування ефективного використання усіх ресурсів, які використовуються у виробничих процесах;
- Можливість використання показників ефективності для прийняття управлінських рішень різними рівнями управління в організації;
- Відображення стимулюючої ролі ключових показників у підвищенні результативності маркетингової стратегії.

На сьогоднішній день, не існує єдиної універсальної методики для оцінки ефективності маркетингових стратегій. Проте, у багатьох джерелах з літератури можна знайти певний алгоритм, за допомогою якого можна провести оцінку ефективності маркетингових стратегій бізнес-організації(рис.1.1).

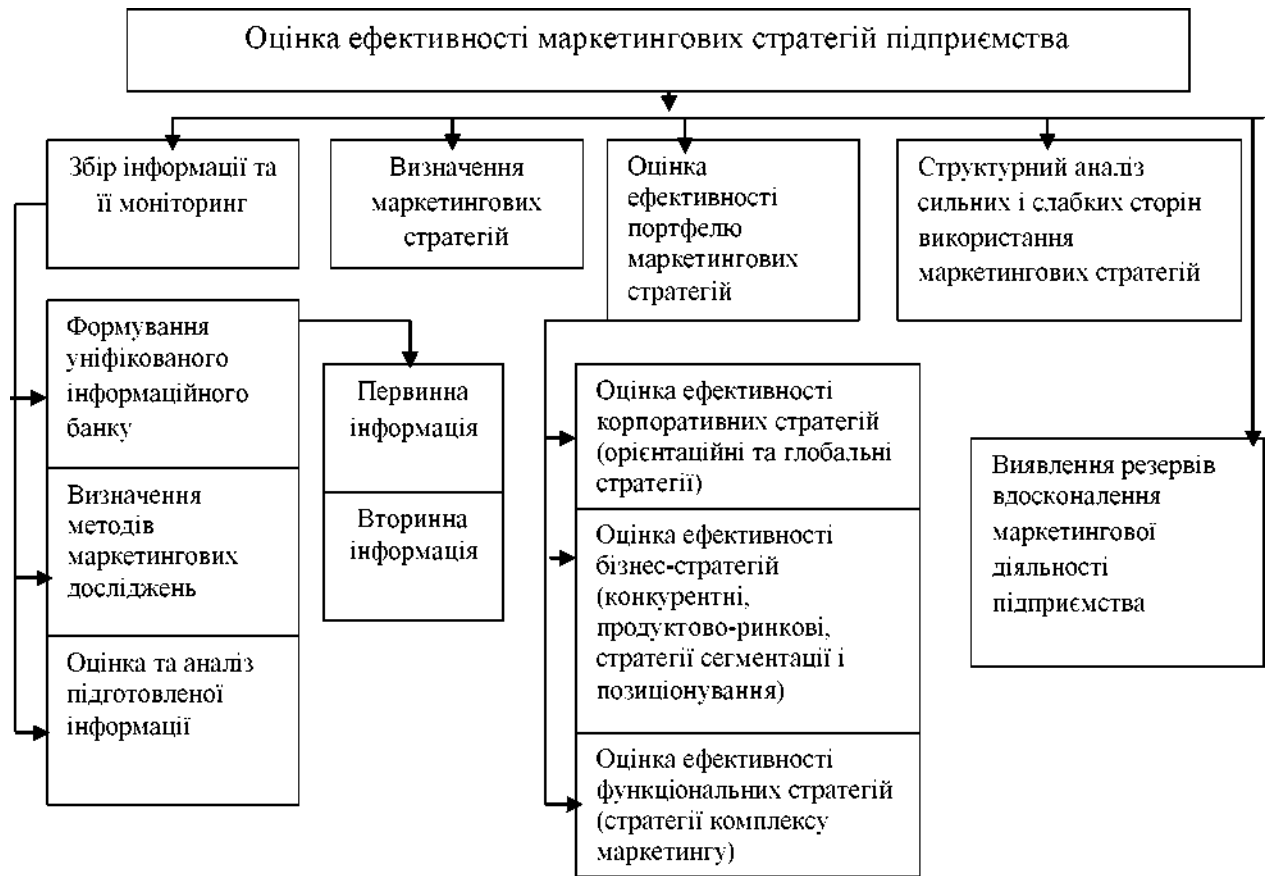


Рис. 1.1 Алгоритм проведення оцінювання ефективності маркетингових стратегій бізнес-організації [29; с. 72]

При оцінці ефективності маркетингових стратегій, зовнішніми критеріями будуть раціональність, соціальність, адаптивність, креативність та конкурентоздатність. Отже, після визначення критеріїв та підходів до оцінки ефективності маркетингових стратегій, ми можемо розглянути систему показників її ефективності(рис.1.2).



Рис.1.2 Система показників ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації[29; с. 81]

Зазначимо, що підвищення частки ринку є однією з основних цілей бізнес-організації і вважається ключовим маркетинговим показником. Тому деякі маркетологи вважають два основні показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації: ринкову частку (відсоткове співвідношення обсягу продукції чи послуг компанії до загального обсягу продукції чи послуг на ринку) та відносну ринкову частку (відношення ринкової частки бізнес-організації до ринкової частки найбільш сильного конкурента).

У завершення, корисно викласти набір ключових числових показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації (див. таблицю 1.5) [32; с. 63].

Таблиця 1.5 – Узагальнені основні кількісні показники оцінки ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації

Назва показника	Формула	Сутність показника
1	2	3
Ринкова частка бізнес-організації	$PЧ_n = \frac{Q_{з.п.}}{MP} \cdot 100\%$ <p>де Qз.п. – обсяг збуту товарів бізнес-організації на ринку; MP – місткість ринку</p>	Питома вага товарів бізнес-організації в загальній місткості даного ринку збуту
Відносна ринкова частка бізнес-організації	де РЧнк – ринкова частка найсильнішого конкурента	Відносна ринкова частка визначається як відношення ринкової частки бізнес-організації до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента
Коефіцієнт маркетингових витрат	$Z = \frac{\sum_{i=1}^n z_i}{V_n}$ <p>z<sub>i</sub> – витрати на маркетингові заходи, тис. грн.; u – кількість маркетингових заходів V<sub>n</sub> – обсяг реалізації з врахуванням маркетингових заходів</p>	Надає характеристику маркетинговій діяльності бізнес-організації
Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат	$K_e = \frac{\Delta V_n}{\Delta z_u}$ <p>де Δ V<sub>n</sub> - приріст обсягу реалізації за рахунок маркетингових заходів; Δ V<sub>zu</sub> - приріст маркетингових u витрат, тис грн.</p>	Дозволяє оцінити вплив величини маркетингових витрат (зокрема, рекламних) на зміну обсягів реалізації. Якщо K <sub>e</sub> < 1, то доцільно припинити вкладання коштів у рекламу
Прибуток у розрахунку на одного залученого покупця, тис. грн.	$P_c = \frac{\Delta ЧП}{\Delta C_b}$ <p>де Δ ЧП -приріст чистого прибутку, тис. грн.; Δ C<sub>б</sub> - приріст кількості споживачів, які придбали товари бізнес організації за рахунок маркетингових</p>	Характеризує надходження додаткового прибутку за рахунок залученого одного споживача завдяки маркетинговим заходам

Чиста рентабельність, %	$R = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%$ <p>де ЧД - чистий дохід від реалізації, тис. грн.;  ЧП - прибуток від реалізації, тис. грн</p>	Характеризує прибутковість бізнес- організації.
Темп приросту реалізації, %	$T = \frac{(V_n^u - V_0)}{V_0} \times 100\%$ <p>де <math>V_0</math> - значення обсягу реалізації без урахування маркетингових заходів, тис. грн.;  <math>V_n^u</math> - значення обсягу реалізації з урахуванням маркетингових заходів, тис. грн.</p>	Характеризує нарощування обсягів реалізації за рахунок маркетингових заходів
Рентабельність інвестицій у маркетинг, %	$ROMI = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta z_u} \times 100\%$	Характеризує ефективність маркетингових витрат та приріст чистого прибутку за рахунок вкладання кожної додаткової грошової одиниці на маркетингові заходи

Таким чином, оцінка ефективності маркетингових стратегій базується на конкретних зовнішніх та внутрішніх критеріях, які чітко визначені і відображають характеристику успішності в різних аспектах і напрямках. Це дозволяє провести оцінку окремих складових стратегій та аналізувати кінцеві результати.

Маркетингова стратегія представляє собою процес, що включає аналіз потенціалу компанії та ринкові можливості, вибір цілей організації та розробку планів, спрямованих на зниження ризику з метою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Маркетингова стратегія є однією з ключових складових загальної стратегії розвитку підприємства, його перспектив, а іноді й існування. Зміст маркетингової

стратегії включає чітко сформульоване поточне та майбутнє позиціонування організації, а також комплекс заходів, спрямованих на максимально ефективно та швидко досягнення маркетингових цілей.

На основі обраної стратегії, спрямованої на досягнення визначених цілей, розглядається вибір цільового сегмента ринку або відмітна конкурентна перевага. Ці два елементи формують стратегію позиціонування компанії або її товарної марки.

Створення маркетингової стратегії базується на ряді факторів, серед яких важливі такі[30; с. 339]:

- тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища;
- сучасний стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, у тому числі головні конкуренти та їх стратегічні напрямки;
- наявні управлінські ресурси та можливості підприємства, його сильні сторони в умовах конкурентної боротьби;
- основна концепція формування та перспективи розвитку організації, глобальні цілі та бізнес-завдання в ключових стратегічних напрямках.

На основі цих принципів практична реалізація маркетингової стратегії підприємства стає гарантією його стійкості на ринку, ефективною адаптації до змінливих умов зовнішнього середовища та розвитку внутрішнього потенціалу. Добре розроблена та чітка маркетингова стратегія також сприяє зрозумінню співробітниками підприємства шляхів його майбутнього розвитку, процвітання та успішного функціонування на ринку.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЧОРНОМОРКА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика бізнес-організації

У дослідженні аналізується ресторанна мережа «Чорноморка», яка є сучасним закладом і може бути віднесена до категорії сімейних ресторанів з повним сервісом та доступним персоналом. Характеристика ресторанів цього типу може значно відрізнятись залежно від бренду та цільової аудиторії, але вони мають загальні особливості[22]:

- Асортимент страв за помірною ціною;
- Обслуговування за столом;
- Проста атмосфера;
- Унікальний декор.

Ресторанна мережа «Чорноморка» була заснована в 2013 році у місті Київ. З того часу вона розширилась і наразі налічує 13 ресторанів у Києві, 10 франшиз у різних регіонах України та деякі заклади в Європі (Польща, Словаччина, Молдова) [22].

ТОВ «Чорноморка» - це ресторанна мережа з відмітним слоганом «Ми просто смажимо рибу!», що має за мету нагодувати весь світ рибою. Візія компанії полягає в тому, щоб стати лідером в доступності риби для кожного в Україні та світі. Залишаючись в демократичному сегменті, «Чорноморка» дозволяє кожному насолоджуватися рибою та морепродуктами[22].

Цільова аудиторія компанії охоплює всі вікові групи та різний бюджет клієнтів. Це відображається у ціновій доступності продукції, розробленому дитячому меню та акційних пропозиціях. Мережа позиціонує свою аудиторію як людей, які цінують смачну рибу та морепродукти. За оцінкою, в компанії працює близько 2000 співробітників[22].

«Чорноморка» відрізняється декількома ключовими конкурентними перевагами. По-перше, це демократичні ціни, які роблять їх продукцію доступною для широкого кола клієнтів. По-друге, компанія має власні джерела надходження продукції, що дозволяє контролювати якість і цінову політику. По-третє, «Чорноморка» відома своєю щедрістю, включаючи пригощання до будь-якого чеку. Нарешті, якість продукції та концептуальна простота також є суттєвими конкурентними перевагами.

Рестораний комплекс «Чорноморка» позиціонується, як: «виклик - це можливість!» Це означає, що компанія ставить перед собою завдання створення можливостей для своїх клієнтів і виклик для себе самої.

Одним із основних викликів є крадіжка концепту мережі від конкурентів, а також поява «ресторанів-копій», які намагаються скопіювати успіх «Чорноморки». Крім того, мережі доводиться постійно адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища, яке включає в себе економічні і політичні зміни в Україні та світі[22].

«Чорноморка» має можливість швидко адаптуватися до будь-яких змін та викликів, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність на ринку. Крім того, командне генерування ідей і створення нових та унікальних пропозицій дозволяють компанії залишатися на передовій відносно трендів ринку.

На відміну від наслідування загальних трендів, «Чорноморка» створює власні тренди. Один із основних трендів мережі - збільшення споживання риби та морепродуктів, які раніше не були основою раціону українців. Компанія «Чорноморка» спеціалізується на постачанні риби та морепродуктів до ресторанів і великих маркетів у місті Києві, а також в інші міста України.

У 2019 році компанія «Чорноморка» отримала відзнаку «Вибір року» у номінації «Найкращий рибний ресторан», що свідчить про високу якість продукції та обслуговування, а також про популярність серед клієнтів. Ця нагорода підтверджує відмінну репутацію компанії та її лідерську позицію в галузі ресторанного бізнесу[25].

Бізнес-організація «Чорноморка» спеціалізується на приготуванні страв виключно з морепродуктів, які готуються із свіжих і високоякісних інгредієнтів. Меню ресторану включає різноманітність салатів, закусок, перших та других страв, десертів, а також широкий вибір вин та інших напоїв, які задовольняють смаки навіть найвибагливіших клієнтів.

З 2019 року бізнес-організація «Чорноморка» активно притримується стратегії швидкого розвитку і масштабування, фокусуючись на розширенні бізнесу, збільшенні його ринкової частки, доходів і географічного охоплення з мінімальними витратами ресурсів і часу. Основною метою цієї стратегії є забезпечення сталого зростання бізнесу при ефективному управлінні ресурсами та збереженні якості продукту чи послуги. Компанія «Чорноморка» активно розширює свою мережу франчайзингових ресторанів і дочірніх проектів, таких як «Анчоусна», «Оселедцева» та «Чікапуля», і вже готується до відкриття нових закладів, як-от «Рибалка та вівці» і «Устриці та гусі». Також активно розвивається бізнес «Чорноморки» в Європі, адже на літо 2024 року вже плануються відкриття нових закладів у Чехії, Австрії та другого ресторану в Словаччині, адже тут концепт мережі має фурор. Фінансові результати свідчать про ефективність цього підходу, а суворий контроль якості та стандартів дозволяє зберігати високий рівень обслуговування і задоволення клієнтів[25].

«Чорноморка» створила концепцію «франшизи під ключ», яка пропонує підприємцям можливість відкрити власний ресторан з мінімальними ризиками та значною підтримкою компанії. Ця концепція включає кілька ключових елементів:

1. Супровід на всіх етапах: від вибору місця розташування та дизайну інтер'єру до підбору і навчання персоналу, «Чорноморка» надає всебічну підтримку своїм франчайзі.
2. Готовий бізнес-план і бізнес-модель: підприємці отримують детальний бізнес-план з урахуванням усіх аспектів ведення ресторанного бізнесу, від початкових інвестицій до очікуваних доходів і витрат, доступ до

перевіреної бізнес-моделі, яка вже довела свою ефективність. ефективність на ринку.

3. Бренд і маркетинг: франчайзі отримують доступ до відомого бренду «Чорноморка» і всіх маркетингових матеріалів, що включає рекламні кампанії, брендovanу продукцію та онлайн-маркетинг, що дозволяє новим ресторанам швидко привернути увагу клієнтів.
4. . Постачання продуктів: забезпечення стабільних і якісних поставок морепродуктів та інших інгредієнтів від надійних постачальників, що дозволяє зосередитися на операційному управлінні рестораном.
5. Операційна структура: надання чітких стандартів і процедур для ведення бізнесу, включаючи управління запасами, обслуговування клієнтів і фінансову звітність.
6. Технологічна інфраструктура: допомога в закупівлі і налагодженні використання сучасних технологій для автоматизації процесів, поліпшення обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат.
7. Тренінги і навчання: для франчайзі та їх персоналу організуються навчальні програми і тренінги, що охоплюють всі аспекти роботи ресторану – від обслуговування клієнтів до управління кухнею та фінансами.
8. Підтримка на старті: на початковому етапі відкриття ресторану франчайзі отримують безпосередню підтримку від фахівців «Чорноморки», які допомагають налагодити всі процеси і забезпечити успішний старт бізнесу.
9. Необмежені консультації протягом всього періоду існування франшизи : підприємці мають доступ до консультантів і експертів компанії, які готові допомогти у вирішенні будь-яких бізнесових питань.

Наразі у бізнес-організації підписано приблизно 30 франчайзингових угод із партнерами, які відкривають франшизи ресторану «Чорноморка» в Україні та Європі.

Вдалі партнерські відносини ґрунтуються на взаємному розумінні та дотриманні стандартів, які забезпечують успішне функціонування кожного ресторану. Компанія не лише надає партнерам підтримку на кожному етапі відкриття ресторану, а й гарантує якість та відповідність стандартам бренду після відкриття. Це дозволяє забезпечити успішне функціонування кожного закладу та підтримувати високу репутацію бізнес-організації «Чорноморка» як лідера в галузі гастрономії з морепродуктів.

Середній чек у ресторанах «Чорноморка» становить 500 гривень, що свідчить про доступність та привабливість їхнього ресторанного обслуговування для широкого кола клієнтів[25].

Великий потік відвідувачів до закладів «Чорноморка» свідчить про популярність та попит на їхні продукти, що призводить до необхідності постійного постачання свіжих морепродуктів, іноді навіть по 2-3 рази на день. Унікальний фірмовий стиль закладу, в особливості – різні види приготування свіжої риби та морепродуктів, які клієнт може обрати самостійно з вітрини, надає унікальний смак та привабливість продукції «Чорноморка». Шеф-кухарі постійно вдосконалюють рецептури, додаючи сезонні пропозиції і нові бачення на класичні страви.

Плани компанії на майбутнє включають відкриття двох нових закладів в Одесі й Ужгороді, та подальший розвиток франшизного формату. Крім того, компанія активно співпрацює зі цільовою аудиторією й організує різноманітні тематичні тижні або місяці, присвячені якомусь виду морепродукту чи страві, створюючи різні види і варіації смаків, що сприяє популярності бренду та зміцнює лояльність клієнтів. Наприклад, тиждень дунайського оселедця, що вже став щорічним хітом, на честь першого й обмеженого вилову сезону є лише однією з ідей, спрямованих на підтримку популярності та визнання бренду «Чорноморка».

Під час найжорсткіших карантинних обмежень українська мережа закладів «Чорноморка» виявила оригінальність, запустивши унікальний онлайн-ресторан. Суть цієї ініціативи полягала в тому, що онлайн-офіціанти приймали замовлення та

надавали консультації гостям через відеозв'язок. Клієнти мали можливість вибрати страви та оформити замовлення онлайн, після чого їх можна було забрати самостійно або скористатися послугою доставки додому. Цей інноваційний підхід дозволив ресторану «Чорноморка» забезпечити клієнтів високоякісним сервісом та гастрономічним задоволенням навіть під час карантину.

При аналізі динаміки економічних показників, слід врахувати організаційну складову компанії «Чорноморка», а саме те, що через велику кількість ресторанів і франшиз мережі, вона розділена на різні ТОВ, кожне з яких належить конкретному ресторану і має комплементарну назву, наприклад «Чорноморка на Печерську». Для розгляду візьмемо декілька ресторанів мережі у Києві, які відкриті у різні роки, та одну франшизу, щоб визначити фінансову успішність бізнес-організації.

На початку розглянемо ТОВ «Чорноморка Позняки», що було зареєстровано у вересні 2017 року і має такі фінансові результати станом на травень 2024 року(рис.2.1):

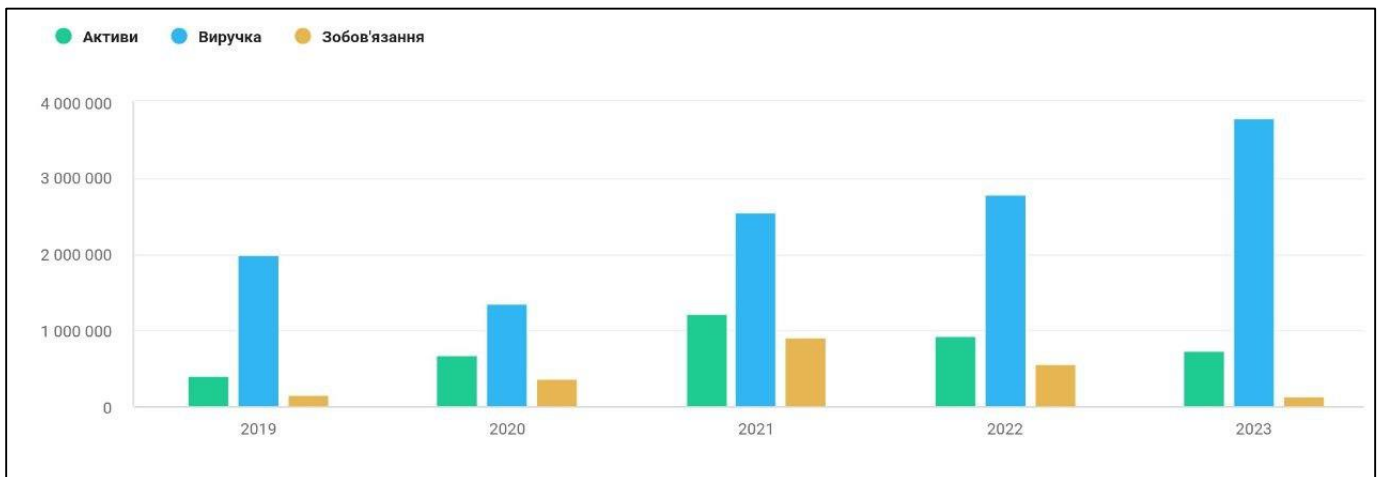


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Чорноморка Позняки» протягом 2019-2023 рр. [1]

Кількісні одиниці, що графічно зображені в діаграмі(рис.2.1), зображені у таблиці для аналізу їх динаміки(рис.2.2):

Фінансові показники, тис.грн.			
Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	741	126	3 784
2022	933	558	2 776
2021	1 225	899	2 551
2020	670	370	1 343
2019	410 – 420	150 – 160	2 000 – 2 100

Рисунок 2.2 – Таблиця фінансових показників ТОВ «Черноморка Позняки» протягом 2019-2023 рр. [1]

Активи ресторану стабільно зростали протягом останніх п'яти років, з 410 тис. грн. у 2019 році до 741 тис. грн. у 2023 році. Зростання активів супроводжується зростанням пасивів, але темпи зростання пасивів нижчі за темпи зростання активів. Це призвело до покращення співвідношення заборгованості та власного капіталу, а дохід ТОВ також зріс за останні п'ять років зі 2 млн.грн. у 2019 році до майже 3.8 млн. грн. у 2023 році.

У результаті вищевказаних результатів можна сформулювати фінансовий скоринг, який демонструє індекс фінансової стійкості ТОВ (рис.2.3):

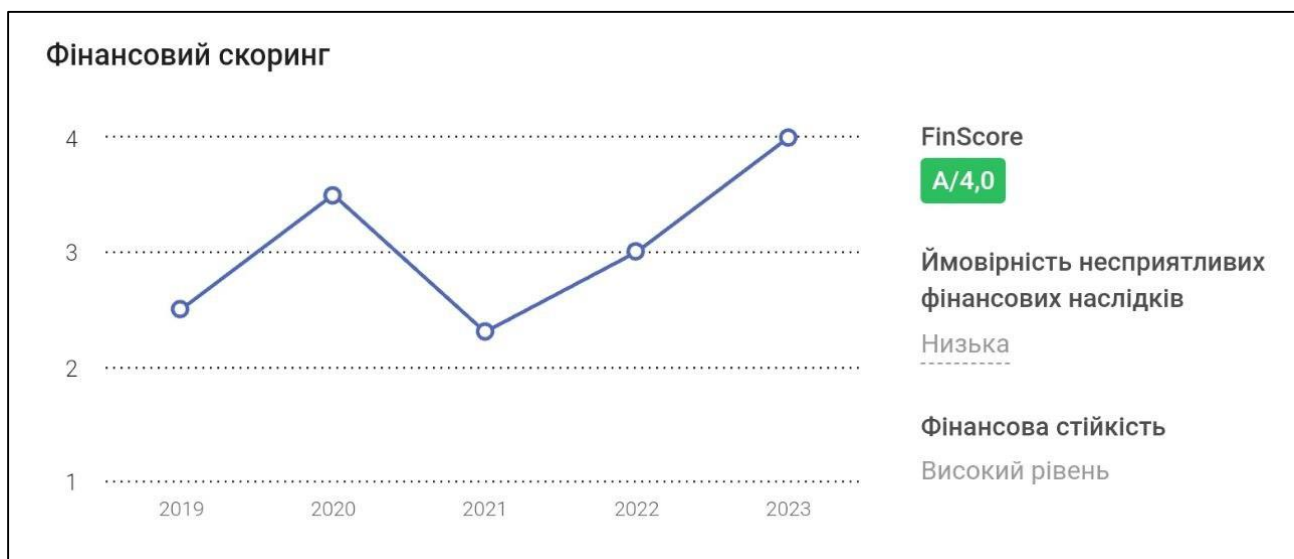


Рисунок 2.3 – Графік динаміки індексу фінансової стійкості ТОВ «Черноморка Позняки» протягом 2019-2023 рр. [1]

Графік свідчить про те, що ТОВ здатна отримувати прибуток для фінансування свого зростання, а її показник FinScore становить А/4.0 і вказує на кредитоспроможність, тобто менша ймовірність того, що ресторан зазнає негативних фінансових наслідків. Завдяки зростанню активів, покращенню капіталовкладень і постійному зростанню виручки ТОВ «Чорноморка Позняки» продемонструвало високу фінансову стійкість.

Наступним ТОВ для аналізу буде «Чорноморка на Дніпровській набережній», що було створене в кінці липня 2018 року. Наразі ТОВ має такі фінансові показники(рис.2.4):

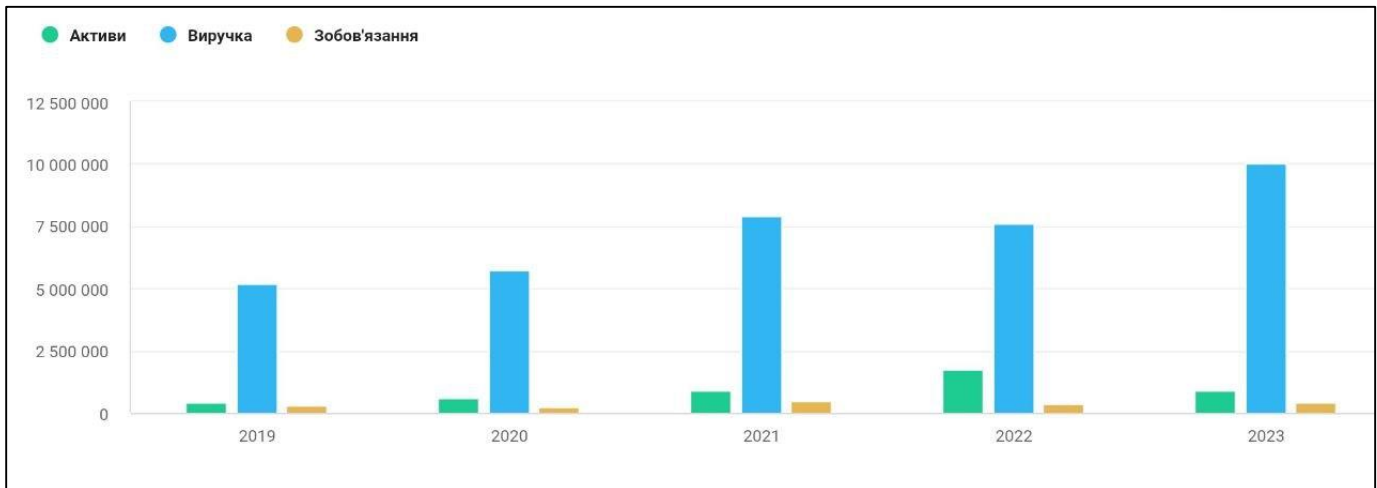


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Чорноморка на Дніпровській набережній» протягом 2019-2023 рр. [1]

Кількісні одиниці динаміки фінансових показників представлені у таблиці(рис.2.5):



Фінансові показники, тис.грн.			
Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	881	392	10 011
2022	1 760	388	7 621
2021	929	464	7 898
2020	591	253	5 748
2019	420 – 430	310 – 320	5 200 – 5 300

Рисунок 2.5 – Таблиця фінансових показників ТОВ «Черноморка на Дніпровській набережній» протягом 2019-2023 рр. [1]

Загальна динаміка характеризується зростанням активів протягом 2021-2023 років, що свідчить про розширення та/або покращення фінансового становища ТОВ. Натомість зобов'язання протягом цього періода зменшуються, що може вказувати на покращення кредитоспроможності та зменшення фінансового навантаження. Також з 2020 року виручка зросла на 37.4 %, що свідчить про збільшення обсягів продажів і покращення рентабельності.

Результати динаміки допомогли означити графік фінансового скорингу(рис.2.6):

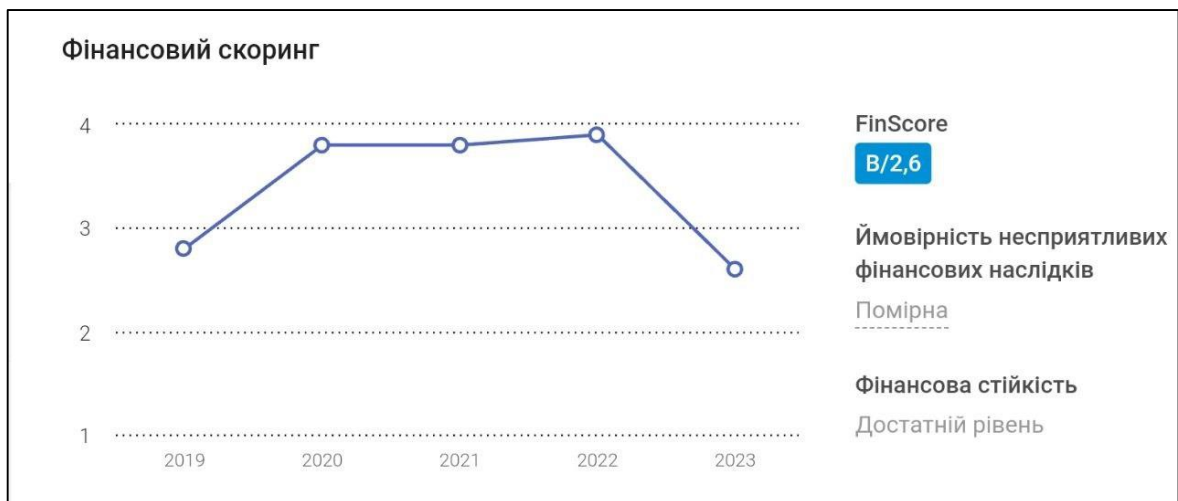


Рисунок 2.6 – Графік динаміки індексу фінансової стійкості ТОВ «Черноморка на Дніпровській набережній» протягом 2019-2023 рр. [1]

Бал FinScore свідчить про помірну ймовірність несприятливих фінансових наслідків і означає, що у ТОВ є деякі фінансові ризики, але вони не є значними. Існує ймовірність, що компанія може зіткнутися з фінансовими труднощами в майбутньому, але можливість дефолту або банкрутства є відносно низькою.

Подальшим ТОВ для аналізу є «Чорноморка на Печерську», яке існує з грудня 2019 року. Ресторан характеризується такими фінансовими показниками (рис.2.7):

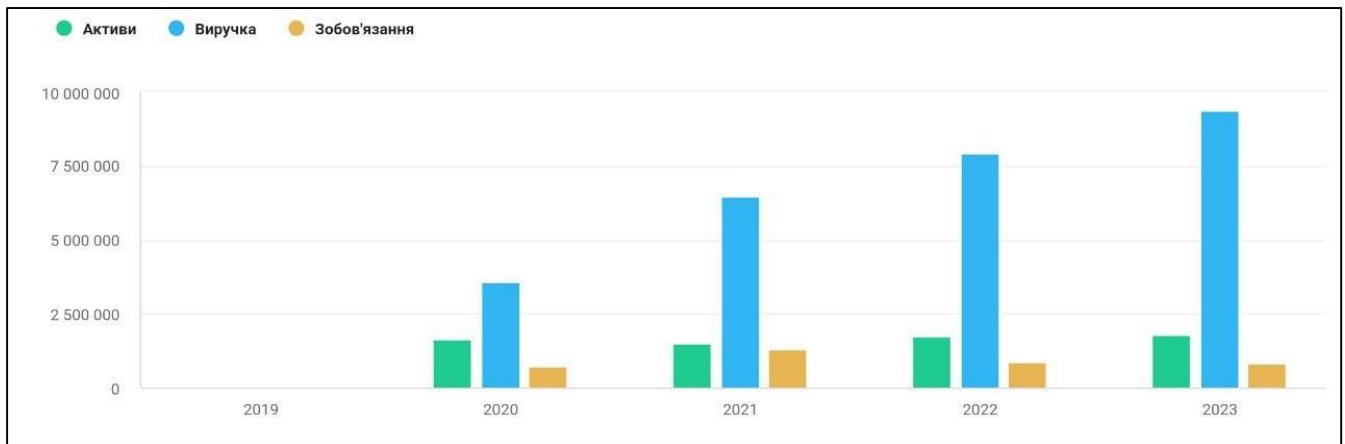


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Чорноморка на Печерську» протягом 2020-2023 рр. [1]

У таблиці (рис. 2.8) наведено числові вимірювання коливань фінансових показників:

Фінансові показники, тис.грн.			
Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	1 774	806	9 375
2022	1 758	892	7 899
2021	1 504	1 312	6 450
2020	1 632	746	3 583

Рисунок 2.8 – Таблиця фінансових показників ТОВ «Чорноморка на Печерську» протягом 2020-2023 рр. [1]

Фінансовий стан компанії демонструє зростання і покращення із спостережуваним зростанням активів з 2021 по 2023 рік. Зміни у фінансуванні та кредитоспроможності свідчать про збільшення зобов'язань протягом 2021-2022 років із подальшим зменшенням у 2023 році. Тенденція до зросту доходу з 2021 року до 2023 року вказує на підвищення прибутковості та збільшення продажів.

Індекс фінансової стійкості ТОВ «Черноморка на Печерську» продемонстровано у вигляді графіку на Рисунку 2.9:

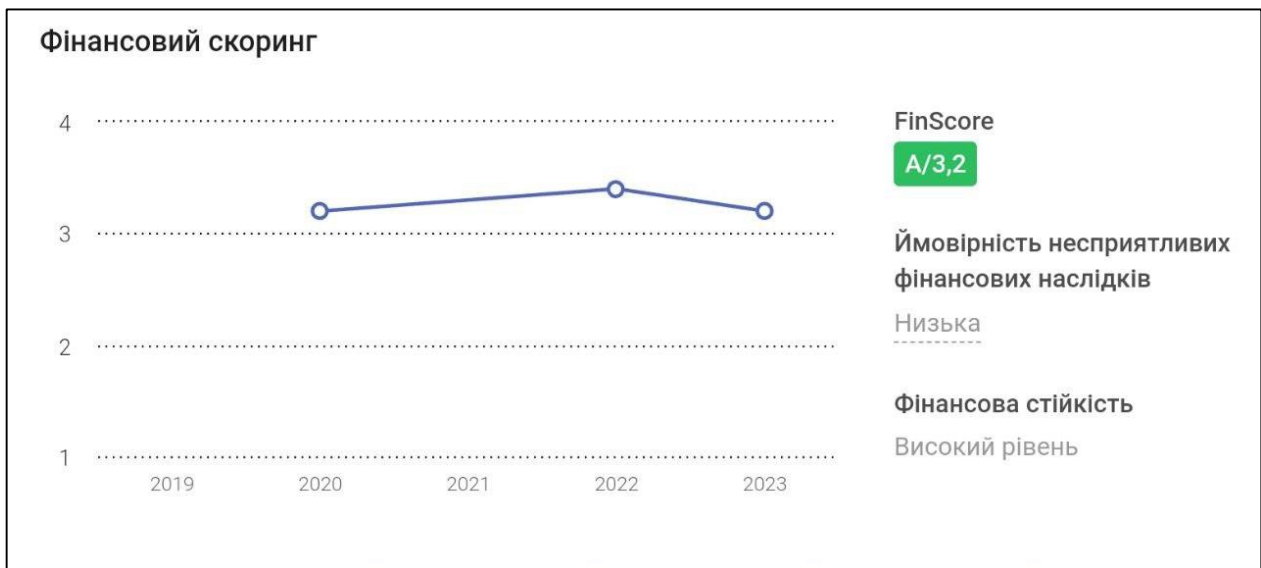


Рисунок 2.9 – Графік динаміки індексу фінансової стійкості ТОВ «Черноморка на Печерську» протягом 2019-2023 рр. [1]

Виходячи з оцінки FinScore A/3.2, очевидно, що у ТОВ кредитоспроможність висока, а ймовірність зіткнутися з негативними фінансовими результатами в найближчому майбутньому є низькою. Високий рівень фінансової стійкості свідчить про ефективну здатність ресторану керувати своїми фінансами та виконувати свої зобов'язання.

В якості франшизи буде проаналізована «Черноморка» в місті Буча, київської області, яка наразі зареєстрована як ТОВ «БАРКАС-К» і заснована у травні 2021 року.

Фінансові показники франшизи охарактеризовані в діаграмі на Рисунку 2.10:

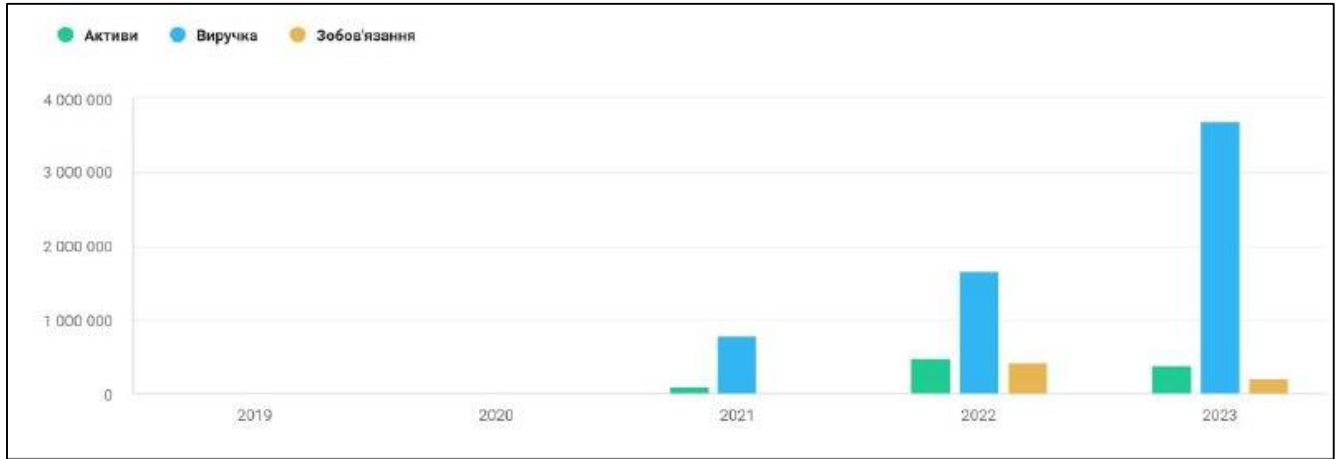


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових показників ТОВ «БАРКАС-К» протягом 2021-2023 рр. [1]

Таблиця(рис.2.11) продемонструє данні з графіка (рис.2.10):

Фінансові показники, тис.грн.			
Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	385	221	3 695
2022	477	433	1 661
2021	94	0	793

Рисунок 2.11 – Таблиця фінансових показників ТОВ «БАРКАС-К» протягом 2021-2023 рр. [1]

Протягом 2021-2023 років фінансові показники ТОВ зазнають серйозних змін. Зокрема, активи у 2023 році суттєво зменшилися порівняно з 2022 роком, впавши до 385 тис. гривень. Навпаки, зобов'язання підвищилися з 0 тис. грн. у 2021 році до 221 тис. грн. у 2023 році, що може сигналізувати про певні фінансові труднощі або зміну стратегії франшизи. Водночас істотно збільшились доходи, які зросли більш як утричі з 793 тис. гривень у 2021 році до 3,695 тис. гривень у 2023 році. Це може свідчити про успішну реалізацію стратегії продажів. Загалом, незважаючи на зменшення активів та збільшення зобов'язань, дохід ТОВ значно зріс, що може свідчити про позитивний розвиток діяльності ресторану.

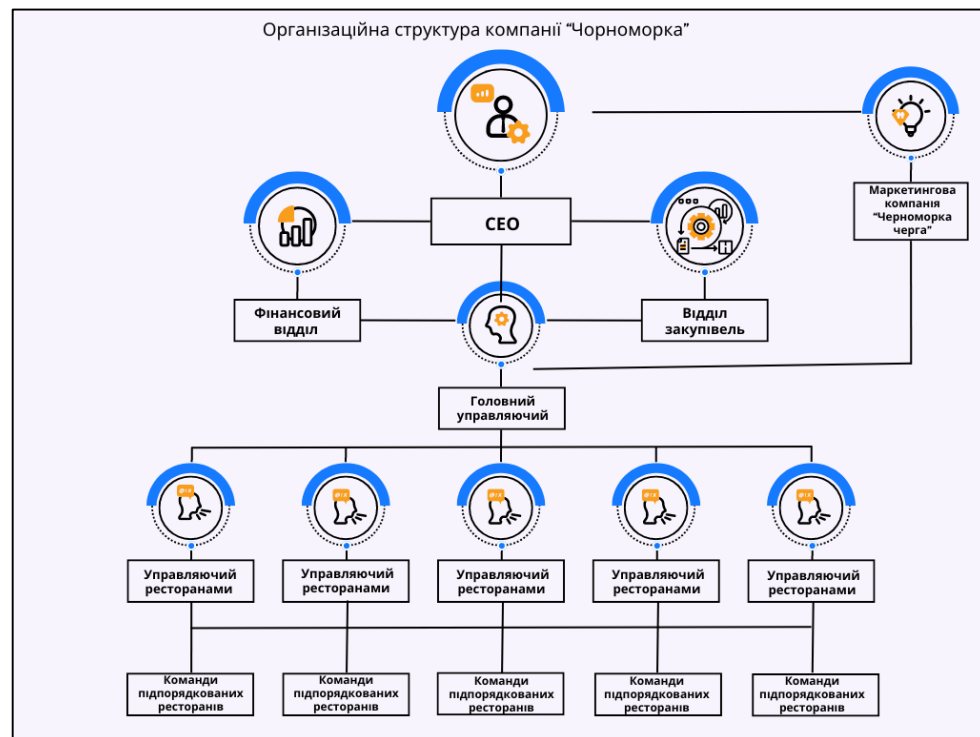
У ході аналізу динаміки економічних показників компанії "Чорноморка" важливо враховувати структурний склад організації, яка базується на численних ресторанах і франшизах. Кожна з них є окремою юридичною особою, що відображається у власних фінансових показниках. Вивчивши кілька ресторанів Києва і одну франшизу, можна оцінити фінансову спроможність бізнесу. Так, ТОВ «Чорноморка Позняки» протягом останніх п'яти років демонструє стабільне зростання активів і прибутку, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Подібні закономірності простежуються і в інших підрозділах компанії, таких як «Чорноморка на Дніпровській» і «Чорноморка на Печерську». Однак варто відзначити, що франшиза в місті Буча, хоч і має збільшення виручки, зазнає певних фінансових труднощів, що потребує уважного моніторингу та управління. У цілому, розгляд показників компанії "Чорноморка" дозволяє зробити висновок про її стабільність та ефективність у бізнесі, але водночас вказує на потребу уважного розгляду і вдосконалення фінансової стратегії, особливо в контексті складної організаційної структури.

У результатах аналізу загальної характеристики бізнес-організації «Чорноморка» видно, що ця компанія успішно функціонує в галузі гастрономії, надаючи клієнтам високоякісні страви з морепродуктів. Заснована у 2013 році, «Чорноморка» стала популярною мережею ресторанів як у великих українських містах, так і в Європі. Компанія демонструє стабільний ріст і розвиток, що підтверджується планами розширення мережі та запровадженням нових інновацій, таких як онлайн-ресторан під час карантину. За роки існування «Чорноморка» змогла зарекомендувати себе як бренд з високим рівнем сервісу та якісної продукції. Висока популярність компанії серед клієнтів підтримується унікальними підходами до обслуговування та акціями, спрямованими на залучення нових і утримання вірних гостей.

## 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії

Ураховуючи складність ринкових умов, необхідно систематично збирати інформацію за певним планом. Аналізуючи конкретний ринок, важливо відповісти на ряд ключових запитань і, на основі цього, приймати рішення щодо впровадження стратегії. Дослідження ринку не лише зменшують ризик фінансових втрат, а й дозволяють перевірити його потенціал перед початком бізнесу. У деяких випадках такі дослідження можуть надати конкурентну перевагу в обсягах продажів. Проведення бізнесу без належної підготовки і аналізу ринку часто призводить до великих втрат, якщо підприємство зазнає невдачі. Важливим етапом цього процесу є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який допомагає обґрунтувати маркетингову стратегію. Під час стажування в компанії «Чорноморка» була здійснена оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища цієї бізнес-організації.

Організаційна структура компанії "Чорноморка" є лінійно-функціональною. На це вказує чітка ієрархія підпорядкування, де кожен підрозділ підпорядковується вищому за рангом. У даній структурі чітко простежуються ланцюги підпорядкування (лінійні зв'язки) та функціональні підрозділи (функціональні зв'язки), а також присутні функціональні підрозділи, такі як фінансовий відділ та відділ закупівель, які надають послуги всім іншим підрозділам(рис.2.1).



Джерело: розроблене автором

Рисунок 2. 1 Організаційна структура компанії "Чорноморка"

На чолі компанії стоїть генеральна директорка (CEO), яка і є засновницею та власницею компанії «Чорноморка». CEO відповідає за загальну стратегію та виконання компанії, а також за маркетинг і збут. Під CEO знаходяться кілька відділів, включаючи фінансовий відділ, відділ закупівель і аутсорсингову маркетингову компанію "Чорноморка черга".

Головний керуючий підпорядковується CEO і відповідає за оперативне управління компанією, взаємодіючи з усіма ключовими відділами та контролюючи роботу управлінців ресторанів.

Далі в організаційній структурі йдуть управляючі ресторанами. Управляючі ресторанами відповідають за роботу своїх ресторанів, включаючи щоденні операції, обслуговування клієнтів і керівництво персоналом. Кожен управляючий рестораном має підпорядковані команди, які відповідають за різні аспекти роботи ресторану, такі як кухня, обслуговування та прибирання.

У компанії "Чорноморка" використовується множинна структура ресторанів. Це означає, що існує кілька незалежних один від одного ресторанів, кожен з яких має власного керівника та команду підпорядкованих(рис.2.1).

Організаційна структура бізнес-організації "Чорноморка" є типовою для ресторанної індустрії. Вона чітко визначена й ієрархічна, з чітко відслідковуваними ланцюжками командування. Це допомагає компанії ефективно керувати своїми ресторанами та надавати якісні послуги клієнтам. Фінансовий відділ виконує обов'язки фінансового планування й управління ресурсами компанії. Відділ закупівель відповідає за закупівлю товарів і послуг, необхідних компанії. Маркетингова компанія "Чорноморка черга" надає послуги з маркетингу та реклами продуктів, і послуг компанії на аутсорсингу.

Організаційна структура компанії "Чорноморка" має такі переваги і недоліки(табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Переваги і недоліки лінійно-функціональної Організаційна структура компанії "Чорноморка"

<i>Переваги (+)</i>	<i>Недоліки(-)</i>
Ефективна координація роботи і використання ресурсів.	Жорсткість і недостатня гнучкість.
Можливість швидкого прийняття рішень.	Недостатня комунікація та координація між різними підрозділами
Автономія ресторанів.	Бюрократизація.
Чітко визначені ланцюжки управління.	Складність внесення змін до організаційної структури, що може потребувати багато часу.
Чітка ієрархія та розподіл повноважень сприяють стабільності роботи організації.	Недостатня мотивація персоналу.

*Джерело: розроблене автором.*

Загалом, лінійно-функціональна організаційна структура компанії "Чорноморка" має як свої переваги, так і недоліки. Вдосконалення цієї структури



може допомогти компанії стати більш ефективною і конкурентоспроможною. В цілому, організаційна структура компанії "Чорноморка" є ефективною для її операційної стратегії швидкого розвитку і масштабування. Структура чітко визначена та ієрархічна, що допомагає компанії ефективно керувати своїми ресторанами та надавати якісні послуги клієнтам. Однак, важливо зазначити, що вона також має свої недоліки. Компанія "Чорноморка" повинна бути обережною, щоб не стати занадто бюрократичною або негнучкою. Бізнес-організації для цього потрібно слідкувати, щоб її стиль управління не був авторитарним, і співробітники були мотивовані та залучені до роботи.

На робоче середовище та загальний успіх «Чорноморки» великий вплив мають її корпоративна культура та технології. Ці два аспекти є важливими для відображення цінностей компанії, підходів до роботи та використання сучасних інструментів для оптимізації процесів.

Корпоративна культура «Чорноморки» базується на якості, відповідальності, інноваційності та командній роботі. Але основним елементом цієї культури є орієнтація на клієнта: потреби гостей ресторану завжди на першому місці. Компанія приділяє велике значення ефективності, швидкому прийняттю рішень і наданню автономії кожному окремому ресторану.

Відмітною характеристикою корпоративної культури мережі є винятковий професіоналізм і відданість її персоналу. Від шеф-кухаря й офіціанта до рядового помічника по кухні і прибиральниці, кожен співробітник розуміє важливість своєї ролі в досягненні цілей компанії та дотримується найвищих стандартів якості обслуговування.

Важливим аспектом культури є наголос на розвитку і навчанні працівників, що включає регулярні тренінги та підвищення кваліфікації співробітників. «Чорноморка» підтримує культуру, яка заохочує ініціативу, і прагне створити сприятливе робоче середовище, гарантуючи, що всі працівники мають шанс для кар'єрного росту та особистісного вдосконалення. Компанія намагається створювати атмосферу, в якій

кожен співробітник відчуває себе цінним і визнає свій внесок у загальний успіх мережі. Зокрема, корпоративна культура «Чорноморки» сприяє співпраці, взаєморозумінню та відкритому спілкуванню між співробітниками на всіх рівнях організації. Також компанія приділяє особливу увагу соціо-культурній частині в роботі співробітників, а саме:

- Організовує корпоративні заходи, події для підтримання згуртованості командної складової;
- На регулярній основі створює конкурси найефективнішої роботи ресторану: конкурентна боротьба між ресторанами мережі, що базується на об'ємі продажу конкретного морепродукту, риби, устриць або страви і визначається виграшною за найбільшої загальною сумою отриманою у підсумку роботи ресторану за конкретний період. Ресторан-переможець отримує «приз» для своєї команди співробітників у вигляді якогось бонусу чи корпоративного заходу. Таким чином компанія піднімає загальний дух співробітників і сприяє покращення цілісності кожного ресторану.
- Одним з нововведень є влаштування командних змагань з футболу: серед мережі всі охочі гравці були об'єднані в команди, до прикладу співробітники з ресторану на Подолі згуртувались із ресторану на Берестейському проспекті і вийшла футбольна команда «Берестейськ-Поділ».
- Компанія «Чорноморка» регулярно підвищує мотивацію співробітників за допомогою організації корпоративних поїздок за кордон для пошуку «нових рибних місць»: працівники, які найкраще проявили себе у робочому і продемонстрували високу самомотивацію, мають можливість приєднатися до корпоративної поїздки з SEO-компанії у пошуках нових ідей, смаків, постачальників, тощо для мережі ресторанів, в таких поїздках майже всі витрати бере на себе компанія.

- Створено акаунт у соц-мережі «Instagram» під назвою «Команда Чорноморки», присвячений роботі своїх співробітників, демонстрації їх цінності та заохоченню.

Для «Чорноморки» команда вважається однією з найважливіших складових успіху, тому пріоритетом для компанії є створення сприятливого середовища для співпраці та підтримки своїх працівників.

Технологічна інфраструктура "Чорноморки" сприяє безперебійній роботі ресторанів і забезпечує обслуговування клієнтів на найвищому рівні. Компанія ефективно координує роботу своїх ресторанів і франшиз за допомогою інтегрованих інформаційних систем управління. Ці системи забезпечують централізоване керування запасами, фінансовими операціями, а також процесами закупівель і логістики. В основу технологічного забезпечення відносяться:

- ERP-система пропонує комплексний контроль над різними бізнес-процесами, починаючи від фінансового обліку і закінчуючи управлінням ланцюгом поставок.
- Кожен ресторан мережі оснащений передовими POS-системами, що забезпечують ефективне обслуговування клієнтів, відстеження продажів, управління запасами та адміністрування персоналу. Дані системи забезпечують швидку й точну обробку замовлень, що зрештою підвищує задоволеність клієнтів.
- Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами компанія використовує CRM-системи. Ці системи дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, включаючи вподобання та поведінку, що дозволяє розробляти ефективні маркетингові стратегії та сприяти лояльності клієнтів.

- Використання передових технологій на кухнях ресторанів гарантує ретельне приготування їжі та підвищує ефективність роботи кухарів. Використовуючи сучасні плити, духовки, холодильники та інше обладнання, заклад дотримується всіх санітарних норм і стандартів якості.
- Крім того, компанія впровадила найсучасніші системи безпеки, щоб захистити свої активи та забезпечити благополуччя як клієнтів, так і персоналу. Завдяки впровадженню систем відеоспостереження, систем контролю доступу та заходів протипожежного захисту можна запобігти потенційним інцидентам і вжити негайних заходів перед обличчям потенційних загроз.

Загалом, «Чорноморка» широко використовує різноманітний набір сучасних технологій, щоб оптимізувати свою діяльність, підвищити якість обслуговування та поставити пріоритет у безпеку. Інтеграція цих передових технологій дозволяє компанії підтримувати високий рівень операційної ефективності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Постійне вдосконалення технологічної інфраструктури є ключовим фактором успішного зростання та розширення бізнес-починків компанії.

Для оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність організації ми використаємо аналіз PESTEL, який включає оцінку політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів.

При розробці аналізу PESTEL для оцінки поточного стану проблеми були розглянуті зовнішні фактори впливу, такі як політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S), технологічні (T), екологічних (E) та правових (L) факторів. Ця матриця дозволяє виявити наявність факторів у зовнішньому оточенні, які можуть забезпечити можливості для компанії або стати загрозою для її розвитку.

## PESTEL-аналіз мережі ресторанів «Чорноморка»

### Політичні фактори:

- Зміни в законодавстві щодо харчової промисловості, такі як стандарти безпеки харчових продуктів та умови ліцензування, можуть вплинути на функціонування ресторанів «Чорноморка».
- Зміни в податковій системі, зокрема ставки податків на прибуток та ПДВ, мають прямий вплив на фінансове становище мережі.
- Політичні конфлікти або санкції можуть призвести до обмежень в постачанні морепродуктів або змін у міжнародній торгівлі, що може вплинути на ціни та доступність сировини.
- Політична стабільність в Україні є важливим фактором для ресторанного бізнесу. Нестабільність може призвести до зниження купівельної спроможності населення, інфляції й інших проблем, які негативно впливають на прибутковість ресторанів.
- Торгові обмеження й ембарго можуть ускладнити імпорту риби та морепродуктів.
- Зміни в законодавстві щодо праці можуть вплинути на витрати на персонал.

### Економічні фактори:

- Зміни валютних курсів мають прямий вплив на вартість імпорту риби та морепродуктів.
- Зміни у рівні доходів споживачів можуть вплинути на їхню купівельну спроможність і можливість відвідування ресторанів «Чорноморка».
- Рівень безробіття в Україні може вплинути на кількість людей, які можуть дозволити собі відвідувати ресторани.
- Інфляція може призвести до збільшення цін на продукти харчування та напої, що може негативно вплинути на прибутковість ресторанів.

- Зростання економіки має вплив до збільшення купівельної спроможності та попиту на ресторанный послуги.

Соціальні фактори:

- Приріст населення України, старіння нації та зростання міграції можуть вплинути на попит на ресторанный послуги.

- Зміни в харчових тенденціях та уподобаннях споживачів можуть вплинути на популярність морських страв і мережі ресторанів «Чорноморка».

- Зростання обізнаності про здоровий спосіб життя може вплинути на попит на здорові альтернативи у меню та зміни в стандартах харчування.

Технологічні фактори:

- Автоматизація і використання новітніх технологій у кухонному обладнанні та управлінні може підвищити ефективність і знизити витрати.

- Розвиток онлайн-систем бронювання та доставки їжі може розширити аудиторію та підвищити продажі.

- Зміна інструментів маркетингу та реклами може допомогти ресторанам досягти більшої кількості потенційних клієнтів.

Екологічні фактори:

- Екологічні норми та регулювання можуть призвести до додаткових витрат для ресторанів.

- Забезпечення сталого постачання морепродуктів та інших інгредієнтів може стати важливим фактором для мережі «Чорноморка».

- Збільшення уваги до екологічних питань може вимагати впровадження стандартів стійкого управління ресурсами та відходами в діяльності мережі.

- Зміни в кліматичних умовах можуть вплинути на доступність та якість морепродуктів, що використовуються в ресторанах «Чорноморка».

Правові фактори:

- Відповідність законодавчим вимогам та отримання всіх необхідних ліцензій є критичним для функціонування ресторанів.

- Захист інтелектуальної власності є важливим аспектом для будь-якого бізнесу, особливо для «Чорноморки», яка працює у сфері ресторанного бізнесу та франчайзингу. Належне управління та захист інтелектуальної власності допомагає компаніям захистити свої інновації, бренди, рецептури та інші важливі активи, допомагаючи підтримувати конкурентну перевагу та забезпечувати довгостроковий успіх.
- Відповідність стандартам безпеки харчових продуктів може вимагати додаткових витрат на контроль якості та сертифікацію.
- Ризики, пов'язані зі скаргами клієнтів, претензіями за порушення прав споживачів та іншими юридичними питаннями, можуть мати вплив на репутацію та фінансове становище мережі.
- Зміни в законодавстві щодо оплати й умов праці можуть вплинути на витрати на оплату праці й управління персоналом.

Таблиця 2.2 - Зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії  
«Чорноморка»

Фактори	Важливість фактора для підприємства (вага)	Оцінка впливу фактора (5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.)	Зважена оцінка впливу фактора
Політична стабільність	0,02	3	0,06
Податкова система та законодавство	0,05	3	0,15
Зростання економіки або інфляція	0,03	4	0,12
Зміни у рівні доходів і рівні безробіття споживачів	0,01	3	0,03
Зміни валютних курсів	0,01	3	0,03
Демографічна ситуація	0,01	1	0,01
Зміни в харчових тенденціях та уподобаннях споживачів	0,05	4	0,2

## Продовження таблиці 2.2

Зростання обізнаності про здоровий спосіб життя	0,01	2	0,02
Автоматизація і використання новітніх технологій	0,18	4	0,72
Розвиток онлайн-систем бронювання та доставки їжі	0,1	4	0,4
Зміна інструментів маркетингу і реклами	0,1	5	0,5
Екологічні фактори	0,01	2	0,02
Відповідність законодавчим вимогам та отримання всіх необхідних ліцензій	0,05	4	0,2
Захист інтелектуальної власності	0,15	5	0,75
Відповідність стандартам безпеки харчових продуктів	0,1	5	0,5
Ризики, пов'язані зі скаргами клієнтів, претензіями за порушення прав споживачів та іншими юридичними питаннями	0,1	4	0,4
Зміни в законодавстві щодо оплати й умов праці	0,01	3	0,03
Сумарна оцінка	1.0		4,14

*Джерело: розроблене автором з використанням [20].*

Аналізуючи вплив різних факторів на діяльність компанії, можна зробити кілька важливих висновків. Найбільший вплив на бізнес-організацію мають фактори, пов'язані з автоматизацією і використанням новітніх технологій (0,72), зміною інструментів маркетингу і реклами (0,5), захистом інтелектуальної власності (0,75), розвитком онлайн-систем бронювання та доставки їжі (0,4), а також відповідністю стандартам безпеки харчових продуктів (0,5). Ці фактори мають вирішальне значення



для збереження конкурентоспроможності й ефективного функціонування підприємства. У той же час такі фактори, як демографічна ситуація(0,01) і підвищення обізнаності про здоровий спосіб життя (0,02), мають значно менший вплив. Сумарна зважена оцінка впливу факторів склала 4,14, що свідчить про помірний ризик і вказує на необхідність приділення особливої уваги управлінню найбільш значущими аспектами для забезпечення стабільного розвитку та успіху підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Цей аналіз дозволяє розуміти зовнішнє середовище і приймати обґрунтовані рішення для успішного функціонування та розвитку мережі ресторанів «Чорноморка».

Зовнішнє середовище ресторану «Чорноморка» характеризується динамічністю та мінливістю. Ресторану необхідно постійно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до них, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Для розробки ефективної маркетингової стратегії необхідно провести аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації, що дозволить виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що виникають з внутрішніх факторів. Для цього буде використано SWOT-аналіз, який базується на оцінці внутрішніх аспектів організації (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози).

SWOT-аналіз допоможе ідентифікувати основні переваги та недоліки бізнесу, а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози, що впливають на діяльність компанії. На основі результатів SWOT-аналізу буде розроблено стратегію, яка буде максимально враховувати сильні сторони організації, мінімізувати її слабкі сторони, використовувати можливості для зростання та міцності, а також враховувати потенційні загрози, щоб запобігти можливим проблемам у майбутньому.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз мережі ресторанів «Чорноморка»

Сильні сторони (Strengths)		Можливості (Opportunities)	
1.Відомий бренд.	+	1.Диверсифікація меню:розширення меню і сезонних пропозицій.	+
2.Доступні ціни в порівнянні з конкурентами у сфері риби та морепродуктів.	+	2.Впровадження сучасних технологій інформаційної та кухонної інфраструктури для покращення ефективності роботи.	+
3.Вигідні місця розташування ресторанів.	+	3.Розширення онлайн-присутності: реновація веб-сайту, створення онлайн-бронювання столиків, онлайн-передзамовлення страв на самовиніс і бронювання сніданків.	+
4.Розповсюдженість ресторанів мережі по всій Україні та країнах Європи.	+	4.Відкриття нових ресторанів мережі.	+
5.Виключно свіжа продукція( риба, морепродукти, устриці, тощо) й якісні інгредієнти до страв.	+	5.Співпраця з компаніями, щоб розширити представленість на інших ринках (кейтерінг, фестивалі, заходи, служби доставки їжі, тощо).	+
6.Швидке обслуговування і висока орієнтованість на клієнтів.	+	6.Додаткові пропозиції для клієнтів ( знижка на день народження, на самовивіз готових страв, тощо).	+
7.Ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на залучення клієнтів і підвищення усвідомленості бренду.	+	7.Регулярне заохочення відвідуваності клієнтів в період низького попиту за допомогою унікальних ціннісних пропозицій і активного маркетингового просування.	+
8.Затишна атмосфера і концептуальний дизайн ресторанів.	-	8.Підтримання впізнаваності бренду і позитивної репутації мережі для втримання лояльних та залучення нових клієнтів.	+
9.Швидка адаптація до непередбачуваних ситуацій і змін в зовнішньому середовищі країни/світу (COVID-19, воєнний стан, тощо), включаючи соціальну відповідальність.	+	9.Покращення маркетингу та просування в інтернеті: співпраця з інфлюенсерами, конкурси, проведення ексклюзивних заходів для підписників/постійних клієнтів (наприклад дегустацій нового меню/сезонних страв), тематичні вечори, колаборації з брендами, тощо.	+

Продовження таблиці 2.3

Слабкі сторони (Weaknesses)		Загрози (Threats)	
1.Залежність від сезонності коливань відвідування клієнтів мережі.	-	1.Зростання конкуренції на ринку України з боку інших мереж.	+
2.Залежність від іноземних постачальників риби та морепродуктів під час воєнного стану в Україні.	-	2.Вплив воєнного стану й інших політичних ситуацій на роботу мережі.	+
3.Одноманітність меню і невстигання за трендами в українській гастрономії.	-	3.Економічна рецесія й економічні коливання в Україні.	+
4.“Просідання” відвідуваності клієнтів у будні й обідні години, в порівнянні з вихідними та піковими годинами.	-	4.Зростання цін на продукцію та нестабільність постачальників.	+
5.Непривабливий і нефункціональний веб-сайт.	+	5.Зміна смаків споживачів.	+
6.Залежність від сировини, оскільки мережа спеціалізується на рибі та морепродуктах, зміни в цінах або доступності можуть впливати на витрати.	-	6.Зміни в правових нормах або політичному середовищі.	+

*Джерело: розроблене автором.*

Згідно з проведеним SWOT-аналізом, можна визначити наступне: оцінка сильних сторін - 8, оцінка можливостей - 9, оцінка слабких сторін - 1 та оцінка загроз - 6.

Після проведення оцінки сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз для мережі ресторанів «Чорноморка», можна зробити кілька висновків щодо стратегії компанії. Мережі слід зосередитися на максимальному використанні своїх сильних сторін, таких як відомий бренд, доступні ціни, широка розповсюдженість ресторанів та ефективні маркетингові кампанії. Це може включати подальше підвищення

усвідомленості бренду, розширення мережі ресторанів і покращення обслуговування клієнтів.

Компанія повинна активно працювати над вирішенням своїх слабких сторін, таких як залежність від сезонності, нестабільність постачальників та застарілий веб-сайт. Це може включати вдосконалення управління постачанням, розробку нових стратегій маркетингу та інвестиції в технологічні оновлення.

Мережі слід активно використовувати можливості, що відкриваються перед ними, такі як розширення онлайн-присутності, відкриття нових ресторанів і співпраця з іншими компаніями. Це допоможе залучити нових клієнтів і розширити ринковий вплив компанії.

Компанія повинна бути готовою до мінімізації загроз, таких як зростання конкуренції та економічна нестабільність. Це може включати розробку гнучких стратегій управління, адаптацію до змін в зовнішньому середовищі та диверсифікацію ризиків.

Загалом, стратегія компанії «Чорноморка» повинна базуватися на максимальному використанні її сильних сторін і можливостей, одночасно з вирішенням слабких сторін і мінімізацією загроз. Тільки так компанія зможе досягти стабільного розвитку і успіху на ринку ресторанного бізнесу.

Ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції. На ринку багато гравців, які пропонують аналогічні послуги та продукти. Для «Чорноморка» це означає необхідність постійного вдосконалення своїх послуг, підвищення якості обслуговування та активне просування бренду, щоб утримати свою частку ринку.

Для аналізу конкуренції мережі ресторанів «Чорноморка» пропонуємо застосувати модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера (табл.2.4). Дана модель є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для оцінки привабливості та конкурентоспроможності галузі.

Таблиця 2.4 - Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера для мережі ресторанів «Чорноморка»

н/п	Сила конкуренції	Оцінка загрози	
		Вплив конкурентної сили на ресторанну галузь.	Оцінка впливу за 5-ти бальною шкалою (5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.)
1	Загроза появи на ринку нових конкурентів.	Вхід на ринок ресторанів має певні бар'єри, але відсутність значних патентних чи технологічних перешкод дозволяє новим гравцям відносно легко вступати на ринок. «Чорноморка» повинна зміцнювати свій бренд і лояльність клієнтів, щоб зменшити цю загрозу.	3
2	Загроза зі сторони товарів-замінників.	Споживачі можуть обрати замінники, такі як домашнє приготування їжі, доставка їжі або відвідування інших закладів харчування. «Чорноморка» повинна пропонувати унікальні страви й атмосферу, які важко замінити, щоб зменшити цей ризик.	4
3	Вплив постачальників.	Велика кількість постачальників продуктів харчування знижує їхню владу, адже на ринку існує можливість змінювати постачальників без значних втрат.	1

Продовження таблиці 2.4

4	Вплив споживачів.	Покупці мають значну владу через високу конкуренцію на ринку, що дає їм широкий вибір. Вони можуть вимагати високу якість і відмінний сервіс за помірні ціни. Для «Чорноморка» це означає необхідність постійно вдосконалювати свої послуги та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.	5
5	Конкуренція всередині галузі	Ресторанний бізнес має високу конкуренцію з багатьма гравцями, що пропонують схожі послуги. Тому є необхідність постійного вдосконалення послуг ресторанів «Чорноморка», підвищення якості обслуговування й активне просування бренду, щоб утримати свою частку ринку.	5
	Середня оцінка конкурентного середовища		3,6

*Джерело: розроблене автором з використанням [26].*

Аналіз мережі ресторанів «Чорноморка» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера показує, що компанія стикається з низкою викликів у ринковому середовищі. Конкуренція в галузі та вплив споживачів мають найбільший вплив на діяльність, причому обидва фактори набрали 5 балів. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення послуг, підтримання високої якості обслуговування й активного просування бренду для утримання ринкових позицій. Високою є і загроза продуктів-замінників, що оцінюється в 4 бали, тому компанія повинна пропонувати меню й атмосферу, які відрізняються унікальністю від конкурентів. Загроза появи нових

конкуренції оцінюється середньо (3 бали), що вказує на необхідність зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів. Натомість найменш значущим є вплив постачальників (1 бал), оскільки велика кількість постачальників на ринку продуктів харчування зменшує їхній вплив на компанію.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Черноморка» дозволяє зробити кілька важливих висновків. Бізнес-організація виявляє постійну відданість до вдосконалення й адаптації відповідно сучасним вимогам і технологіям. Вона успішно інтегрує передові новації для забезпечення оптимальної ефективності та підвищення якості обслуговування, що є ключовими чинниками її конкурентоспроможності. Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства за допомогою PESTEL-аналізу підкреслює важливість управління технологічними аспектами, маркетингу і безпеки харчових продуктів для забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Аналіз SWOT та моделі П'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку, що базуються на сильних сторонах компанії, такі як відомий бренд і ефективні маркетингові стратегії, які слід максимально використовувати для залучення клієнтів і розширення бізнесу. Одночасно необхідно активно працювати над вирішенням слабких сторін, наприклад залежність від сезонності та нестабільність постачальників можна усунути за допомогою вдосконалення управління постачанням та інвестицій в технологічні оновлення. На тлі високого рівня конкуренції у ресторанній галузі, "Чорноморці" необхідно постійно відслідковувати попит споживачів і активно просувати бренд для збереження та розширення своєї частки на ринку.

## 2.3 Розробка маркетингової стратегії бізнес-організації та оцінка її ефективності

Оскільки бізнес-організація «Чорноморка» вже має відомий бренд та деякі сильні сторони, такі як відмінна якість продукції та швидке обслуговування, маркетингова стратегія має на меті максимізувати цільову аудиторію та підвищити усвідомленість бренду. Основна мета маркетингової стратегії для компанії «Чорноморка» полягає в збільшенні обсягів продажу, залученні нових клієнтів і підтримці лояльності існуючих.

Розширення онлайн-присутності включає в себе не лише покращення веб-сайту компанії, але і поліпшення його дизайну та функціональності. До прикладу, в функціонал оновленого веб-сайту можна додати можливість онлайн-бронювання столиків у «декілька кліків», створення онлайн-замовлень на самовивіз або інших послуг, які мережа надає за допомогою телефонних дзвінків. Новий дизайн сайту повинен бути сучасним, естетичним і зручним для користувачів, щоб забезпечити приємний і легкий досвід перегляду. Крім того, важливо забезпечити оптимальну швидкість завантаження сторінок і адаптивність до різних типів пристроїв, таких як смартфони і планшети. Дані інновації допоможуть залучити нових клієнтів, що економлять свій час і цінують комфорт користування інтернет-ресурсами.

Управління соціальними медіа є ще одним ключовим аспектом розвитку онлайн-присутності. Активна присутність на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter тощо, дозволить компанії взаємодіяти зі своєю аудиторією, відповідати на запитання та коментарі, а також створювати цікавий контент, який привертає увагу.

Рекламні кампанії в Інтернеті можуть значно розширити аудиторію та підвищити усвідомленість бренду серед нових потенційних клієнтів. Використання цільової реклами на платформах, таких як Google Ads або Facebook Ads, дозволить



точно налаштувати спрямовану рекламу для конкретної аудиторії з урахуванням їхніх інтересів та поведінки в Інтернеті.

Співпраця з інфлюенсерами є ще одним ефективним способом просування бренду. Партнерство з популярними особистостями в Інтернеті може допомогти привернути увагу їхніх прихильників до продукції компанії та стимулювати їх до покупок.

Диверсифікація продуктів є ключовим аспектом стратегії розвитку компанії «Чорноморка». Розширення меню, включаючи нові страви та сезонні пропозиції, може значно розширити базу клієнтів і задовольнити різноманітні смаки споживачів.

Шляхом введення нових страв у меню компанія може привернути увагу гостей, які шукають нові смакові враження і варіації. Розробка унікальних рецептів і страв, які відповідають сучасним тенденціям у гастрономії, може зробити бренд «Чорноморка» більш привабливим для широкої аудиторії.

Сезонні пропозиції дозволять компанії використовувати сезонні продукти в їхніх найкращих формах та пропонувати клієнтам щось нове та особливе кожного сезону. Це може стимулювати постійних клієнтів спробувати нові страви та збільшити середній чек.

Загалом, диверсифікація продуктів допоможе компанії «Чорноморка» залишатися конкурентоспроможною на ринку, залучати нових клієнтів і задовольняти потреби й очікування своєї аудиторії.

Впровадження програми лояльності є важливим кроком для компанії у збереженні та залученні постійних клієнтів. Дана програма надасть додатковий стимул для клієнтів обирати ресторан «Чорноморка» знову та знову.

Накопичення бонусів або отримання знижок за кожен витрачений суму позитивно позначиться на сприйнятті компанії клієнтами. Крім того, це може стати основою для створення віртуальної спільноти постійних клієнтів, які відчують себе важливими та цінують заохочення, отримані від компанії.

Вищеописана програма лояльності буде сприяти збереженню і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а також збільшенню середнього чека через регулярніші відвідування. До того ж, вона може створити позитивний образ компанії серед конкурентів, підвищити її конкурентоспроможність і допомогти зайняти стійку позицію на ринку. Проведення регулярних рекламних акцій, таких як знижки на день народження, спеціальні пропозиції на певні страви або сезонні акції, може значно підсилити увагу до ресторану «Чорноморка» та привернути нових клієнтів.

Подібні акції створюють емоційне зв'язок з клієнтами та сприяють позитивному сприйняттю бренду. Вони теж стимулюють клієнтів до відвідування ресторану, особливо під час акційних періодів. Таким чином є потенціал, що може призвести до збільшення обороту компанії та покращення загального фінансового стану.

Рекламні акції створюють можливість для приваблення нових клієнтів, які можуть стати незмінними учасниками програми лояльності або просто постійними відвідувачами. Це важливо для підтримання конкурентоспроможності компанії та розширення її клієнтської бази в довгостроковій перспективі.

Участь у подіях, таких як фестивалі, заходи та інші громадські заходи, може бути важливим компонентом маркетингової стратегії ресторану «Чорноморка». Співпраця з організаторами таких заходів відкриває широкі можливості для презентації продукції компанії та реклами бренду перед великою аудиторією.

Під час таких заходів ресторан може демонструвати свою унікальність та особливості, пропонуючи клієнтам зразки страв або різноманітні смакові експерименти, що створює перспективу для привернення нових клієнтів, які зацікавлені у відкритті нових кулінарних вражень.

Активне проявлення бренду «Чорноморка» на популярних заходах дозволить підтримувати свою присутність на ринку та будувати партнерські відносини з організаторами, й іншими учасниками гастрономічної громадськості. Ця перспектива збільшення впізнаваності бренду створює можливості для подальшого розвитку і зростання компанії.

Співпраця з іншими бізнесами може стати важливим стратегічним кроком для ресторану «Чорноморка» у залученні нової аудиторії та розширенні своєї клієнтської бази. Розвиток партнерських відносин з готелями, туристичними агентствами і місцевими подіями може відкрити нові можливості для компанії.

На зразок, кооперація з готелями може включати укладання угод щодо обміну рекламою або створення спеціальних пропозицій для готельних гостей, що може залучити нових клієнтів до ресторану. Ще, ресторан може встановити спеціальні умови для туристичних агентств, що сприятиме привабленню туристів і групових обідів різних делегацій.

Участь у місцевих подіях, таких як фестивалі, конференції чи благодійні заходи, може дати ресторану «поле» для демонстрації своїх страв та унікальних пропозицій перед широкою аудиторією. В свою чергу, створюються можливості для повернення нової кількості клієнтів, а також побудови партнерських відносин з іншими місцевими бізнесами або організаторами подій.

Подібна співпраця може стати вигідною як для ресторану «Чорноморка», так і для його партнерів, розширюючи аудиторію обох сторін і сприяючи загальному розвитку гастрономічної та туристичної індустрій у регіоні.

Соціальна відповідальність стає все більш важливою для підприємств у сучасному світі, і ресторан «Чорноморка» вже досить давно демонструє велике залучення до цієї тематики. Зокрема з 2019 року бізнес-організація приєдналась і створила різні благодійні проекти, одні з найвідоміших: мережа ресторанів продавала страви за «донат» на підтримку фонду « Родина Україна», який допомагає дітям постраждалим від війни, в квітні 2023 року; компанія годувала пенсіонерів безкоштовними гарячими обідами за допомогою власного проекту «Паляниця» з участю небайдужих постачальників протягом 2022 року; постійно організовує збори на реанімобілі й іншу техніку на допомогу військовим, тощо.

Залучення до благодійних заходів або інших соціально відповідальних ініціатив не лише позитивно впливає на споживачів і допомагає доброчинним цілям, а й створює покращує репутацію та враження про компанію в очах широкої аудиторії.

Розробка маркетингової стратегії для мережі ресторанів «Чорноморка» слідувала згідно таких етапів(табл.2.5):

Таблиця 2.5 – Процес розробки і впровадження маркетингової стратегії бізнес-організації «Чорноморка»

<i>Етапи</i>	<i>Результати</i>
1. Аналіз ринкової ситуації, трендів, внутрішнього і зовнішнього середовища, минулих результатів компанії.	В результаті цього етапу визначені: переваги та недоліки операційної діяльності, визначення зовнішніх та внутрішніх загроз, силу і можливості бренду, а також слабкі сторони над якими потрібно попрацювати для майбутнього розвитку мережі.
2. Процес розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Чорноморка».	<p>В результаті були визначенні головні цілі мережі на другий квартал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення кількості гостей протягом дня на 20%;</li> <li>– зростання відвідуваності в обідні години (з 12:00-16:00) на 30%;</li> <li>– збільшення середнього чеку на 20%;</li> <li>– стимулювання приросту й активності аудиторії у соц-мережах.</li> </ul> <p>Було:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створено нові лімітовані пропозиції на основі найкращих результатів у минулих кварталах;</li> <li>✓ визначено терміни проведення;</li> <li>✓ написано технічні інструкції для відділів бізнес-організації ;</li> <li>✓ встановлено головні задачі для операційного відділу - створення каталогу страв і технічних карток для меню, навчання персоналу і постановка цілей для управляючих ресторанами;</li> <li>✓ ухвалено завдання і маркетингові інструменти для аутсорсингової компанії – створення дизайну і оформлення меню, вибір каналів просування в Інтернеті, сортування ідей для створення фото- та відео контенту, визначення головних трендів, що будуть застосовані під час впровадження маркетингової стратегії.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.5

3. Впровадження маркетингової стратегії.	<p>У період з 2-8 травня було здійснено першу з запланованих лімітованих і сезонних пропозицій - «Тиждень пасти» в результаті якої було (рисунок В, рисунок Г) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створено 9 ексклюзивних страв з пастою, які не були раніше представлені у меню;</li> <li>✓ організовано акцію зі знижкою на пасту дня (змінювалась в залежності від дня тижня) в обідні години (12:00 - 16:00);</li> <li>✓ випробувано новий формат для дизайну буклетних меню і контенту для соц-мереж.</li> </ul>
4. Оцінка результатів	<p>Впроваджена маркетингова стратегія отримала такі початкові показники за першу проведену пропозицію в другому кварталі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість гостей протягом дня збільшилась на 14% в будні і на 18% у вихідні;</li> <li>– відвідуваність гостей в обідні години (12:00 - 16:00) підвищилась на 13%, в тому числі і середній чек замовлень страв протягом цього часу збільшився на 10%;</li> <li>– середній чек протягом тижня примножився на 16 %;</li> <li>– показники у соц-мережах вирости на 840 %(рис.Д, рис.Е).</li> </ul> <p>Загалом, впровадження маркетингової стратегії для ТОВ «Чорноморка» продемонструвало значний успіх. Досягнуті результати свідчать про чітко сплановану та грамотно реалізовану стратегію, яка дозволила мережі збільшити кількість гостей, підвищити середній чек та активність в соцмережах.</p> <p>Важливо зазначити, що це лише перші результати. Для остаточної оцінки ефективності маркетингової стратегії потрібно проаналізувати дані за весь другий квартал.</p>

*Джерело: розроблене автором.*

Впровадження маркетингової стратегії для ТОВ «Чорноморка» показало позитивну динаміку розвитку бізнесу. Вже перша пропозиція "Тиждень пасти"

призвела до значного зростання кількості гостей, середнього чеку й активності у соц-мережах. Це свідчить про правильність обраної стратегії та її ефективність. Аналізуючи отримані результати можна виділити такі рекомендації:

- Компанії варто продовжувати впровадження запланованих маркетингових активностей протягом другого кварталу.
- Команді «Чорноморки» слід регулярно моніторити й аналізувати результати, вносячи необхідні корективи до стратегії.
- Необхідно розвивати та розширювати маркетингові інструменти і канали просування.
- І звісно, потрібно зберігати фокус на наданні якісних послуг і створенні позитивного досвіду для клієнтів.

Розроблена маркетингова стратегія для ресторанів «Чорноморка» містить широкий спектр заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, розширення ринків збуту і підвищення усвідомленості бренду, зокрема можна наголосити на ключових напрямках стратегії:

Таблиця 2.6 – Розроблені напрямки маркетингової стратегії для бізнес-організації «Чорноморка» на 2024 рік

Напрямок	План дій	Витрати	Очікуванні результати
Розширення онлайн-присутності	1.Покращення веб-сайту: оновлення дизайну, створення нових онлайн-послуг, оптимізація для мобільних пристроїв,покращення швидкості завантаження. 2.Регулярне ведення соц-мереж: контент, взаємодія зі ЦА, рекламні кампанії.	1. \$2000 - \$3000 на покращення сайту. 2. \$500 - \$2000 маркетингові послуги на місяць	1. Збільшення обсягу замовлень онлайн в середньому на 30% від показників 2023 року до грудня 2024 року; 2. До грудня 2024 року залучити більше 40% нових клієнтів ніж в 2023 році; 3.Закріплення лояльності клієнтів; 4. Зріст конверсії на 25% від середніх показників 2023 року за період червень –вересень 2024 року, 5. Підвищення взаємодії та впізнаваності бренду.

## Продовження таблиці 2.6

Диверсифікація продуктів	1.Розширення меню 2.Створення нових пропозицій, наприклад «Кальмаровий червень» або «Тиждень італійської кухні»	\$2000 - \$3500 на комплекс дій: аналіз ринку, розробка меню, типографія, маркетингові послуги, тощо.	1. Залучити на 35% більше нових клієнтів від результатів минулих пропозицій; 2.Підвищення середнього чеку на 45 % за показники літа 2023 року; 3. Збільшення кількості гостей на 40% за середні результати 2023 року протягом робочого дня до грудня 2024р.
Програма лояльності	1.Визначення цілей, розміру бонусів, створення положень і правил програми, тощо. 2.Створення чат-боту для реалізації програми лояльності 3. Впровадження, рекламне просування і навчання працівників у роботі з програмою. 4. Оцінка результатів реалізації і корегування програми.	\$1000 - \$2000 на технічне і програмне забезпечення. \$200 - \$1000 на рекламне просування й інші рекламні послуги.	1.Збільшення кількості повторних відвідувань на 65% від результатів попередніх років за період 2024 року; 2.Збільшити суму середнього чеку на 45 % від показників до впровадження програми протягом наступних двох кварталів після впровадження.

Джерело : розроблене автором на основі досліджень і матеріалів компанії «Чорноморка»

Оцінюючи загальну ефективність маркетингової стратегії, можна виділити кілька ключових пунктів, що вплинуть на успішність її впровадження:

– *Розширення онлайн-присутності:* покращення веб-сайту та активне управління соціальними медіа допоможе ресторану досягти більшої видимості в Інтернеті і залучити нових клієнтів.

– *Диверсифікація продуктів:* розширення меню дозволить задовольнити різноманітні смаки клієнтів і привернути більше уваги до ресторану.

– *Програма лояльності:* введення програми лояльності стимулюватиме повторні відвідування та сприятиме підвищенню лояльності споживачів.

– *Рекламні акції та спеціальні пропозиції*: регулярні рекламні акції і спеціальні пропозиції привернуть увагу нових клієнтів, і сприятимуть збільшенню продажів.

– *Участь у подіях*: співпраця з організаторами різноманітних заходів допоможе привернути увагу до бренду та привернути більший відсоток гостей.

– *Співпраця з іншими бізнесами*: розвиток партнерських відносин сприятиме розширенню клієнтської бази та зростанню продажів.

– *Соціальна відповідальність*: залучення до благодійних заходів та соціально відповідальних ініціатив допоможе покращити репутацію компанії та створити позитивне враження серед споживачів.

Загалом, розроблена стратегія містить різноманітні заходи, які сприятимуть залученню нових клієнтів, збільшенню продажів і підвищенню усвідомленості бренду. Важливо проводити систематичний моніторинг і аналіз результатів кожного заходу для корекції стратегії та досягнення максимальної ефективності.



## ВИСНОВКИ

У ході дипломної роботи на тему «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації» було успішно реалізовано поставлені завдання, спрямовані на аналіз, розробку та оцінку маркетингової стратегії компанії «Чорноморка».

Дослідження виявило, що маркетингова стратегія є ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги та досягнення цілей бізнесу. У сучасному глобальному ринковому середовищі, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне використання маркетингових стратегій може визначити успіх чи невдачу підприємства.

У роботі було розглянуто різноманітні види маркетингових стратегій, такі як диференціація, нішева стратегія, стратегія лідерства за вартістю і багато інших. Кожен з цих підходів має свої особливості і може бути застосований в залежності від конкретної ситуації на ринку та стратегічних цілей компанії. Ретельне вивчення й аналіз цих стратегій дозволяє підприємствам знайти оптимальний шлях до успіху, підвищити конкурентоспроможність і досягти стабільного зростання в умовах постійних змін на ринку.

Проаналізовано різні етапи процесу розробки маркетингової стратегії, включаючи аналіз середовища, визначення цілей, формулювання стратегічних напрямків і тактичних заходів, а також контроль і оцінку ефективності. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у формуванні комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей та вирішення стратегічних завдань.

Аналіз середовища дозволяє зрозуміти зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, що є важливою передумовою для розробки ефективної стратегії. Визначення цілей встановлює чіткі орієнтири, які підприємство прагне досягти в результаті своєї діяльності. Формулювання стратегічних напрямків і тактичних заходів передбачає вибір оптимального шляху досягнення цілей і розробку конкретних дій для їх реалізації.

Контроль і оцінка ефективності дозволяє перевіряти досягнуті результати та вчасно коригувати стратегію відповідно до змін у середовищі та ринкових умовах. Цей цикл систематично повторюється з метою постійного удосконалення маркетингової стратегії та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджено методи та інструменти аналізу та обґрунтування маркетингової стратегії, виявивши, що у роботі були розглянуті різні підходи, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентів, аналіз ринку та інші. Ці методи дозволяють підприємствам більш повно оцінити своє внутрішнє і зовнішнє середовище, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також зрозуміти ключові тренди та фактори, що впливають на їх діяльність. Використання цих інструментів допомагає у визначенні стратегічних переваг і підготовці обґрунтованих рішень щодо подальших кроків у розвитку бізнесу.

Ретельний аналіз діяльності компанії «Чорноморка» став важливим етапом у формуванні висновків та розробці маркетингової стратегії. Цей аналіз дозволив отримати глибше уявлення про сильні та слабкі сторони організації. Виявлені сильні сторони, такі як відомий бренд, ефективність маркетингових кампаній та висока якість продукції, свідчать про потенціал компанії на ринку. У той же час, слабкі сторони, такі як залежність від сезонності та обмежений асортимент продукції, вказують на можливі обмеження та потенційні проблеми, які потрібно врахувати при розробці стратегії.

Аналіз дозволив ідентифікувати можливості для росту, такі як розширення продуктової лінійки та використання сучасних маркетингових інструментів для просування бренду. Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, такі як зростання конкуренції та політична нестабільність, також були враховані при розробці стратегії. Такий аналіз допоміг зрозуміти контекст, в якому спеціалізується компанія, та визначити напрямки подальшого розвитку, що мають найбільший потенціал для успіху.

На основі проведеного аналізу була розроблена маркетингова стратегія для компанії «Чорноморка», включаючи розширення онлайн-присутності, диверсифікацію продуктів, впровадження програми лояльності й інші заходи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Українська аналітична онлайн-система для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv\\_nooli&uol=plivd\\_ouks\\_3703213&poSl=university&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo\\_03i9](https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv_nooli&uol=plivd_ouks_3703213&poSl=university&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo_03i9) (дата звернення: 15 травня 2024р.)
2. Тютюненко Н. Вітрина на тракторі, ручні гуси та невинне масштабування. Інтерв'ю з засновницею «Чорноморки», 23 лютого 2024 URL: <https://mc.today/uk/tri-dni-v-odnomu-misti-meni-nudno-yak-masshtabuye-biznes-zasnovnitsya-merezhi-restoraniv-chornomorka/> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
3. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–80.
4. Крахмальова, Н. А., Копачевська О. М. "Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності." Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. Київський національний університет технологій та дизайну, 2017 рік. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf) (дата звернення: 15 травня 2024р.)
5. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/841/1/1.pdf> (дата звернення: 28 квітня 2024р.).
6. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163-169.

7. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2007. 380 с.
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. Посібник. Київ: *Центр учбової літератури*, 2013. 272с.
9. Тимашова А. З нуля до найбільшої мережі ресторанів чорноморських продуктів. Бізнес-історія компанії «Чорноморка», 24 липня 2019р. URL: <https://retailers.ua/news/management/9265-c-nulya-do-krupneyshey-seti-restoranov-chernomorskih-produktov-istoriya-kompanii-chernomorka> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
10. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/3004.pdf?sequence=3> (дата звернення: 28 квітня 2024р.).
11. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ: *Вво ДНУ ім. О. Гончара*, 2014. С. 123-131.
12. Карачина Н.П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.
13. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. Мукачево, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13> (дата звернення: 28 квітня 2024р.).
14. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.

15. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. Держава та регіони. 2014. № 3 (78). С. 71-74.
16. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
17. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94-100.
18. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2009. № 3. – С. 213–219.
19. Мельник Н.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.03. Львів, 2014. 291 с.
20. Калініченко, А. Ю. "Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу." Управління розвитком 18 (2013): 14-18.
21. Ukrainian Retail Association. Ольга Копилова, засновниця гастролавок «Чорноморка»: У нас немає конкурентів, 28 вересня 2018р. URL: <https://rau.ua/ru/news/news-company/chernomorka/> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
22. Офіційний сайт «Чорноморка». URL: <https://chernomorka.ua/> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
23. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. Управління розвитком. 2015. № 4(182). С. 71–75.
24. Подольна В. В. Сутність та собливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір, 2013. т.№ 72. С.230-239.

25. Ресторан Черноморка. URL: <https://www.village.com.ua/tags/Черноморка> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
26. Михайленко, О. В.; Ренчка, В. В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017, 5 (2): 25-28.
27. Сичова О.С. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 234–240.
28. Друзюк Я. «Чорноморка» запускає ресторан «Річка» та заклади у Європі та Британії. Інтерв'ю Ольги Копилової, 1 червня 2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-interview/339685-chornomorka-olga-korylova-interview-2023> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
29. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Нац. техн. унту «ХПІ»: зб. наук. пр. Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 94-99.
30. Талавиця О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339-347
31. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 320 с.
32. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
33. Друзюк Я. Безкоштовний ресторан для київських пенсіонерів «Паляниця» біля площі Льва Толстого, 18 березня 2022 року URL: <https://www.village.com.ua/village/food/new-place/324497-bezkoshtovniy-restoran-dlya-kiyivskih-pensioneriv-palyanitsya-bilya-ploschi-lva-tolstogo> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
34. Шаповал К. Рибне місце. Засновниця мережі ресторанів «Чорноморка» у перші ж місяці війни ринулася підкорювати Європу. Які уроки експансії вона засвоїла?

- Forbes.ua. Forbes.ua. 29 березня 2023 URL: <https://forbes.ua/company/ribnemistse-yakiy-dosvid-v-ekspansii-biznesu-otrimala-zasovnitsya-chornomorki-za-rik-velikoi-viyni-27032023-12643> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
35. Тимашова А. З нуля до найбільшої мережі ресторанів чорноморських продуктів. Бізнес-історія компанії "Чорноморка" 24 липня 2019 URL: <https://retailers.ua/news/management/9265-c-nulya-do-krupneyshey-seti-restoranov-chernomorskih-produktov-istoriya-kompanii-chernomorka> (дата звернення: 15 травня 2024р.)
36. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 107-114.
37. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 28 квітня 2024р.).
38. «Чорноморка» про українські морепродукти з любов'ю: концепція, менеджмент, якість. 18 січня 2023 URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/chornomorka.html> (дата звернення: 5 травня 2024р.).
39. «Чорноморка»: новини компанії, інформація про «Чорноморка». URL: <https://forbes.ua/profile/chornomorka-987> (дата звернення: 15 травня 2024р.)



## ДОДАТКИ

Додаток А

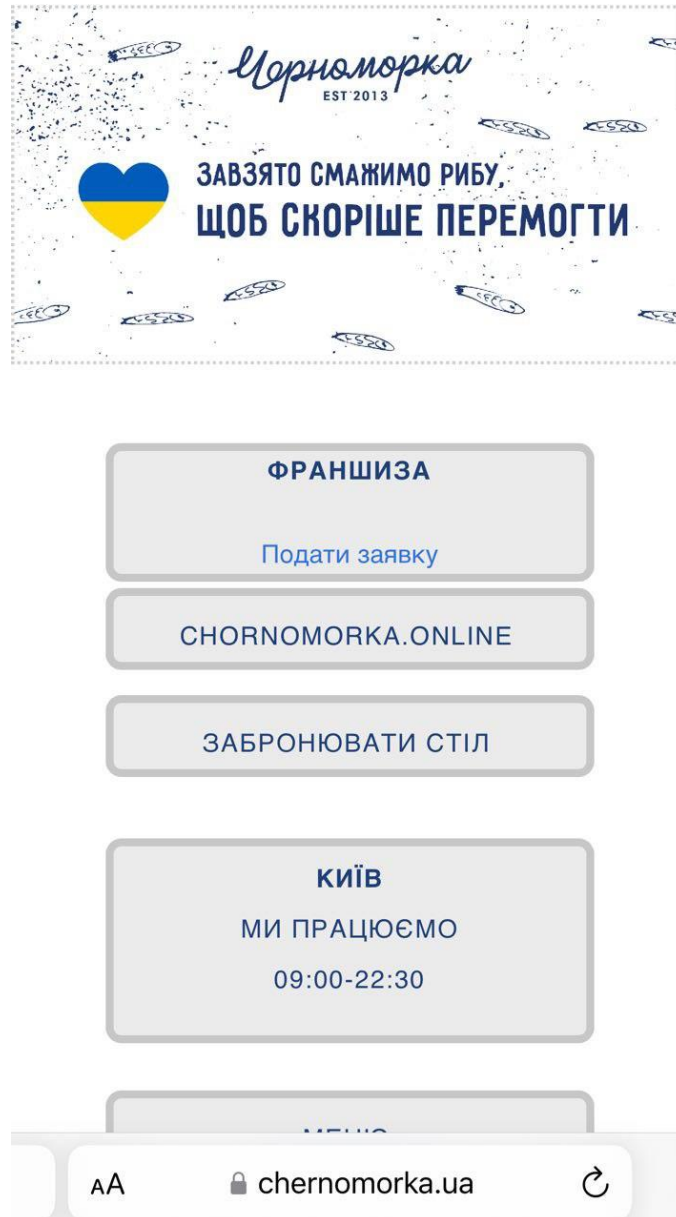


Рисунок А - Офіційний сайт бізнес-організації «Чорноморка»

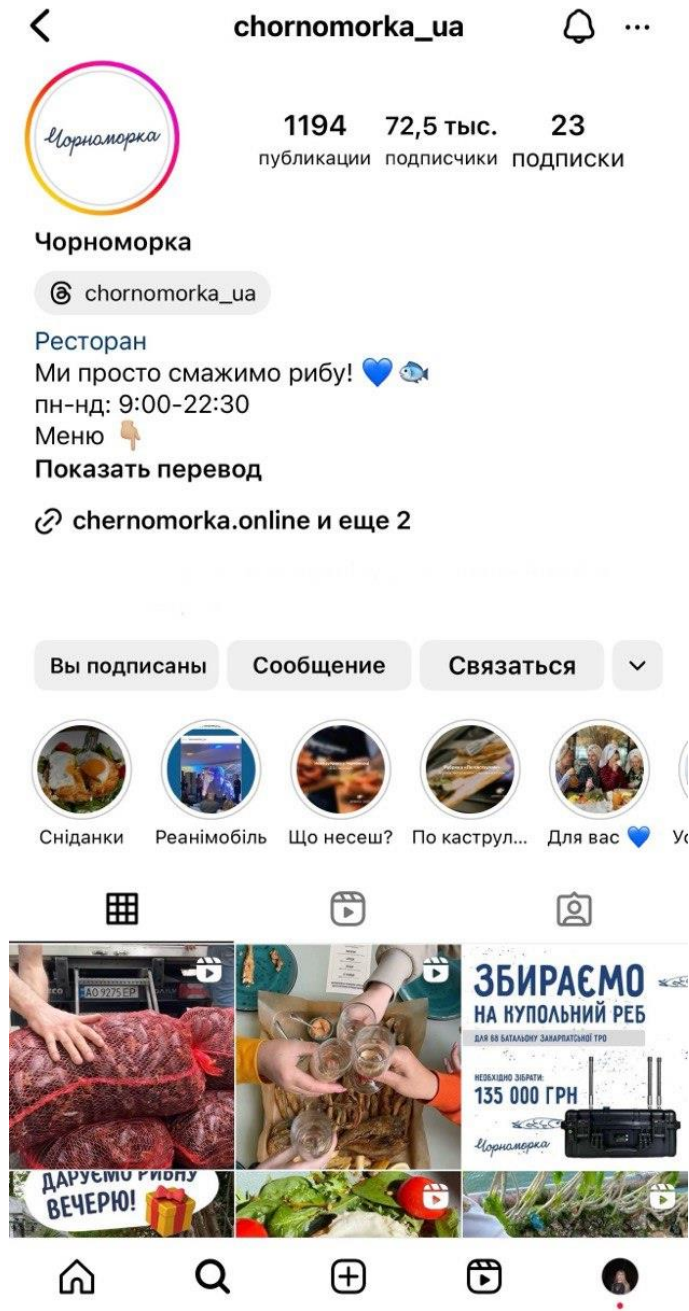


Рисунок Б – Офіційна сторінка в соц-мережі «Instagram» бізнес-організації «Чорноморка»

# Тиждень пасты

**З 2 ПО 8 ТРАВНЯ**

**В обід дешевше!**  
з 12:00 ДО 16:00

ПН	ВТ	СР
Орзо з бебі-кальмарами та базиліковим "Песто"	Тортільони з сиром, лососем та хрумкою цибулею	Спагетті "Путанеска" у томат. соусі зі страчателлою та філе хамси слабої солі
296	274	246

ЧТ	ПТ	СБ	НД
Спагетті з морепродуктами	Спагетті "Карбонара" з атлантичним кальмаром та беконом	Фузілі з хвостами тигрових креветок та чері у соусі "Біск"	Паста "Качо-е-пепе" з м'ясом мідій, томатами та сиром страчателла
253	236	218	246

**Готуємо за 20 хвилин або віддаємо безкоштовно!**

ем та хрумкою цибулею, 0г  
8  
их креветок та томатами "Біск", 400г  
4  
мясом мідій, томатами та ателла, 450г  
4  
танами та білими грибами лу соусі, 380г  
8  
ному соусі зі страчателлою іабої солі, 430г  
4  
базиліковим "Песто", 280г  
4  
одуктами, 350г

атлантичним кальмаром та беконом, 400г  
264  
Тальятелле з лососем та шпинатом у вершковому соусі, 350г  
376

Рисунок В – Меню лімітованої пропозиції «Тиждень Пасты» в мережі ресторанів «Чорноморка»



Рисунок Г – Меню лімітованої пропозиції «Тиждень Пасты» в мережі ресторанів «Чорноморка»



Рисунок Д – Результат показників у соц-мережі «Instagram» до впровадження маркетингової стратегії, дата 24.04.2024р.



Рисунок Е – Результат показників у соц-мережі «Instagram» після впровадження маркетингової стратегії, дата 08.05.2024р.

## Forbes | Гастроекспансія

### Що відкрили за кордоном українські ресторатори у 2022 році

Власник	Назва та кількість закладів	Країна
Ольга Копилова	<b>«Чорноморка»</b> 4 заклади	 Польща  Молдова
	<b>Kozy</b> 1 заклад	 Молдова
Жорж Піонов, Павло Мороз	<b>YOY</b> 1 заклад	 ОАЕ
Родина Богданових	<b>Babusya Ray</b> 1 заклад	 Японія
Юрій Ковриженко	<b>Mriya Neo Bistro</b> 1 заклад	 Велика Британія
Андрій Худо, Юрій Назарук	<b>«П'яна вишня»</b> 15 закладів	 Польща
		 Румунія
		 Угорщина
		 Латвія
		 Молдова
Андрій та Євген Галицькі, Руслан та Орест Печенки, Юрій Загородський	<b>«Львівські круасани»</b> 4 заклади	 Польща

Джерело: дані компаній

Рисунок Є – Заклади, які відкрили за кордоном українські ресторатори у 2022 році



Ім'я користувача:  
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:  
1016288184

Дата перевірки:  
28.05.2024 05:12:02 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
28.05.2024 05:17:01 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Шаховал

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 13021 Кількість символів: 104455 Розмір файлу: 690.17 KB ID файлу: 1016082043

## 5.16% Схожість

Найбільша схожість: 0.58% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000691627)

3.1% Джерела з Інтернету

214

Сторінка 71

4.62% Джерела з Бібліотеки

580

Сторінка 73

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6



Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником / витяг з протоколу засідання  
комісії з етики та академічної доброчесності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Шаховал Аліна Миколаївна

Назва роботи: «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

**Науковий керівник:** к.е.н., проф. Батенко Л.П.

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 5,16%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

- +виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

---



---



---



---



---

Батенко Л.П.



\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б.)

## Оцінювання якості КБР

Кваліфікаційна бакалаврська робота  
здобувачки вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньої програми «Менеджмент бізнес-організацій»,  
денної (очної) форми навчання, групи-ЕО-\_\_402\_\_\_\_  
**Шаховал Аліни Миколаївни**  
на тему «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Кількість балів
<b>1. Логіко-структурний рівень:</b> витриманість логічного ланцюга «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки», обґрунтованість актуальності теми, відповідність побудови роботи її темі, взаємозв'язок назв розділів (підрозділів)	0-5	5
<b>2. Рівень пошукової глибини:</b> якість бібліографічного аналізу, репрезентативність аналізованої документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, проведення власних емпіричних досліджень	0-10	8
<b>3. Теоретико-методичний рівень:</b> аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв'язання проблеми	0-10	10
<b>4. Діагностичний рівень:</b> глибина проведеної діагностики проблеми, відповідність використаного методичного інструментарію і фактологічного матеріалу до мети й завдань, коректність інтерпретації результатів застосування фактологічних даних, здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації	0-10	8
<b>5. Конструктивний рівень:</b> відповідність пропозиції ідентифікованим проблемам/напрямам розвитку організації, економічне обґрунтування пропозиції, розроблення управлінських аспектів реалізації пропозиції	0-10	6
<b>6. Рівень наукової етики:</b> розвиненість мови, наявність наукового стилю викладання матеріалу, дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування	0-10	10
<b>7. Організаційний рівень:</b> дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, урахування зауважень наукового керівника	0-5	4
<b>Бонусні бали</b>		
<b>Публікації автора:</b> висвітлення результатів дослідження за тематикою КБР 10 балів – опублікована наукова стаття у фаховому або міжнародному виданні 4 бали – опубліковані тези доповіді на конференції	0-10	0
<b>Оцінка за якість КБР</b>	0-60	51

Науковий  
керівник:



\_\_\_\_\_  
(підпис)

К.е.н., проф. Батенко Л.П.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« 3 » червня \_\_\_\_\_ 2024 р.