

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Розробка маркетингової стратегії
підприємства гастрономічної сфери»

Виконав: здобувач IV курсу,
групи МГКТС-2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Перепелиця Віталій Максимович
Керівник Світлична В. Ю.
Рецензент Островський І. А.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 рік

Керівник роботи



(підпис)

«17» травня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.

Здобувач Перепелиця Віталій Максимович

допускається до захисту даної роботи

в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри «ТіГГ» доц., к. е. н.

Писарева І. В.

(підпис)

«20» травня 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА
Навчально-науковий інститут «Економіки і
менеджменту» Кафедра туризму і
готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри «ТіГГ»
_____доц., к.е.н. Писарева І.В.
«25» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Перепелиця Віталій Максимович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка маркетингової стратегії підприємства
гастрономічної сфери

Керівник роботи Світлична Вікторія Юріївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року №
428-03

2. Строк подання студентом роботи «20» червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі, нормативно-правові документи з
організації діяльності гастрономічного закладу. Звітні дані та додаткова
інформація профінансову діяльність досліджуваної мережі ретсоранів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Перший розділ присвячено дослідженню особливості
функціонування гастрономічної сфери у сучасному середовищі. У другому
розділі здійснено оцінку показників діяльності досліджуваної гастрономічної
мережі. Третій розділ присвячено розробці пропозицій із розробки
маркетингової стратегії підприємства гастрономічної сфери.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
14 аркушів наочного матеріалу, що відображають методику та результати виконання
кваліфікаційної роботи: 1. Характеристика кваліфікаційної роботи. 2. Гастрономічна сфера:
основні тенденції розвитку. 3. Теоретико-методологічні підходи до сутності маркетингової
стратегії. 4. Актуальність впровадження нових маркетингових підходів в діяльності
підприємств у сучасний період. 5. Роль держави у впровадження нових маркетингових
стратегій у гастрономічній сфері. 6. Характеристика зовнішнього середовища діяльності
підприємства гастрономічної сфери. 7. Діагностика діяльності мережі «23 ресторани» (м.
Івано-Франківськ). 8. Оцінка конкурентних позицій мережі «23 ресторани». 9. Аналіз
маркетингових стратегій ресторанів мережі «23 ресторани». 10. Сمارт-спеціалізація

гастрономічних закладів, як стратегічний підхід сприяння розвитку Івано-Франківського регіону. 11. Рекомендовані заходи удосконалення маркетингової стратегії мережі «23 ресторани». 12. Вплив маркетингової стратегії мережі «23 ресторани» на розвиток регіону. 13. Оцінка впливу маркетингової стратегії за моделлю сукупного мультиплікаційного ефекту. 14. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів з маркетингової стратегії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основний розділ	Світлична В. Ю., доц.		
Нормоконтроль	Влащенко Н. М., доц.		

7. Дата видачі завдання «25» травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	11.05. – 18.05	
2	Робота над теоретичним розділом	19.05 – 27.05	
3	Робота над аналітичним розділом	28.05 – 04.06	
4	Робота над проєктним розділом	05.06 – 09.06	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06	
6	Оформлення пояснювальної записки	13.06 – 14.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	15.06 – 20.06	

Студент



(підпис)

Перепелиця В. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Світлична В. Ю.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГАСТРОНОМІЧНОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Особливості функціонування підприємств гастрономічної сфери у сучасних умовах.....	9
1.2 Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємств гастрономічної сфери.....	19
1.3 Актуальність впровадження нових маркетингових підходів в діяльності підприємств у сучасний період.....	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК БАЗА РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	42
2.1 Характеристика зовнішнього середовища діяльності підприємства гастрономічної сфери	42
2.2 Діагностика діяльності підприємства гастрономічної сфери.....	53
2.3 Аналіз маркетингових стратегій ресторанів мережі «23 ресторани»	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ГАСТРОНОМІЧНОЇ СФЕРИ.....	62
3.1 Базові принципові підходи до маркетингових стратегій підприємства.....	62
3.2 Оцінка впливу маркетингової стратегії мережі «23 ресторани» на розвиток регіону.....	74
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів з маркетингової стратегії.....	74
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	97
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера гастрономічного бізнесу посідає важливе місце у формуванні ринку послуг, задоволенні споживчих потреб та розвитку національної культури харчування. Посилення конкуренції, зміна поведінки споживачів, діджиталізація бізнес-процесів і вплив глобальних економічних викликів зумовлюють необхідність розробки ефективних маркетингових стратегій для підприємств гастрономічної сфери. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до нових ринкових тенденцій і змін у попиті споживачів.

Маркетингова стратегія виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу, розширення клієнтської бази та підвищення рівня прибутковості. Ефективно сформована стратегія дозволяє закладам гастрономічної сфери не лише задовольняти потреби споживачів, а й створювати унікальні конкурентні переваги через якість продукції, сервіс, інноваційні підходи до просування та бренд-комунікації. Крім того, розвиток сучасних цифрових технологій і соціальних мереж значно розширює можливості маркетингової діяльності підприємств ресторанного та гастрономічного бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває комплексний підхід до аналізу ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування закладу та вибору ефективних каналів комунікації зі споживачами. Наукове дослідження процесу розробки маркетингової стратегії підприємства гастрономічної сфери є важливим для виявлення сучасних тенденцій розвитку галузі, удосконалення механізмів управління та забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Саме тому тема розробки маркетингової стратегії підприємства гастрономічної сфери є актуальною, теоретично значущою та практично необхідною в сучасних умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-

методичних засад маркетингової стратегії для підприємств і закладів гастрономічної сфери з урахуванням оцінки впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес.

Для досягнення мети роботи було поставлено наступні завдання дослідження:

- дослідити особливості функціонування підприємств гастрономічної сфери у сучасних умовах;
- визначити теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємств гастрономічної сфери;
- обґрунтувати необхідність нових маркетингових підходів в діяльності підприємств у сучасний період;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства гастрономічної сфери;
- оцінити фінансові та ресурсні показники підприємства з метою виявлення внутрішніх потенціалів для зростання;
- здійснити маркетинговий аналіз діяльності закладу, враховуючи дослідження цільової аудиторії, використаних каналів просування та його позиціонування на ринку;
- розробити пропозиції з маркетингових стратегій підприємства гастрономічної сфери;
- запропонувати заходи та здійснити оцінку впливу маркетингової стратегії мережі «23 ресторани» на розвиток регіону;
- провести економічну оцінку ефективності впровадження розробленої маркетингової стратегії.

Об'єкт дослідження виступає – система маркетингової стратегії підприємства гастрономічної сфери.

Предмет дослідження є економічна діяльність підприємства, його споживачі, персонал, маркетингова стратегія функціонування у сучасних умовах.

Базою кваліфікаційної роботи виступила мережа «23 ресторани»,

включаючи аспекти у сфері маркетингу, використання стратегії та методи покращення маркетингу.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують управління діяльністю підприємств гастрономічного бізнесу. Інформаційною базою дослідження є матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, фінансова звітність гастрономічних закладів.

Обсяг і структура роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи 114 сторінок. Робота містить 34 таблиці, 23 рисунки, 45 використаних джерел, викладених на 6 сторінок, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГАСТРОНОМІЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Особливості функціонування підприємств гастрономічної сфери у сучасних умовах

Підприємства гастрономічної сфери в Україні формують одну з найважливіших складових сучасної економіки та соціально-культурного простору держави. До цієї сфери належить широкий комплекс закладів, діяльність яких пов'язана з виробництвом, приготуванням, реалізацією та організацією споживання харчових продуктів і напоїв. Гастрономічний сектор охоплює ресторани, кафе, кав'ярні, бари, заклади швидкого харчування, фастфуди, пекарні, їдальні, кейтерингові компанії, мобільні точки харчування, а також сучасні формати віртуальних кухонь (dark kitchens), орієнтованих переважно на доставку готової продукції. У сукупності ці підприємства забезпечують не лише задоволення базових потреб населення у харчуванні, але й виконують важливу соціальну, економічну та культурну функцію.

Структура гастрономічної галузі України характеризується високим рівнем різноманітності та включає всі основні типи підприємств, що функціонують у сфері забезпечення населення продуктами харчування та послугами громадського харчування. У науковій та економічній практиці цю систему доцільно поділяти на три ключові сегменти:

- 1) сектор HoReCa (готельно-ресторанний бізнес і сфера громадського харчування);
- 2) food retail (роздрібна торгівля харчовими товарами);
- 3) виробничо-переробний сектор, який забезпечує виготовлення та постачання сировини й готової продукції [5; 17; 19].

Така багаторівнева структура забезпечує безперервність функціонування гастрономічного ринку та формує стійкі взаємозв'язки між виробником, постачальником і кінцевим споживачем.

У довоєнний період гастрономічна галузь України демонструвала надзвичайно високі темпи розвитку та успішність функціонування. Ресторанний бізнес активно інтегрував сучасні світові тенденції, розширював асортимент послуг, впроваджував інноваційні формати обслуговування та цифрові технології. Значного поширення набули тематичні ресторани, авторська кухня, гастрономічні фестивалі, служби доставки їжі та концептуальні заклади, орієнтовані на формування унікального споживчого досвіду. Особливо динамічно розвивалися великі міста України, де гастрономічна індустрія стала важливим елементом туристичної привабливості та урбаністичної культури. Високий рівень конкуренції сприяв покращенню якості сервісу, професіоналізації персоналу та модернізації матеріально-технічної бази підприємств.

Разом із економічною функцією гастрономічні заклади відігравали значну роль у формуванні соціального середовища та культурної комунікації. Вони виступали простором для ділових зустрічей, культурного дозвілля, розвитку локальної гастрономічної ідентичності та популяризації української кухні. Крім того, підприємства гастрономічної сфери забезпечували значну кількість робочих місць, стимулювали розвиток малого та середнього бізнесу, а також сприяли наповненню державного та місцевих бюджетів через податкові надходження.

Початок повномасштабної війни суттєво трансформував умови функціонування гастрономічної індустрії України. Галузь зіткнулася з численними викликами, серед яких руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів, зниження купівельної спроможності населення, нестабільність енергопостачання та загрози безпеці. Проте навіть у надзвичайно складних умовах воєнного періоду значна частина гастрономічних підприємств продовжила свою діяльність, демонструючи високий рівень адаптивності, стійкості та соціальної відповідальності [1; 3].

У сучасних умовах функціонування гастрономічних закладів набуває не лише економічного, але й стратегічного та гуманітарного значення. Багато

підприємств громадського харчування переорієнтували частину своєї діяльності на підтримку населення, внутрішньо переміщених осіб, волонтерських організацій та військовослужбовців. Заклади харчування активно долучаються до благодійних ініціатив, організовують безкоштовне або пільгове харчування, підтримують локальних виробників та забезпечують безперервність продовольчого забезпечення у регіонах. Незважаючи на фінансові ризики, постійні загрози та нестабільність ринку, гастрономічна сфера України продовжує функціонувати, адаптуючи бізнес-моделі до нових реалій, впроваджуючи системи автономного енергозабезпечення, розвиваючи доставку та оптимізуючи виробничі процеси.

Не можна не погодитися, що гастрономічна галузь України є складною багатофункціональною системою, що поєднує виробничі, торговельні, сервісні та соціокультурні компоненти. Її успішний розвиток у довоєнний період засвідчив високий потенціал українського ресторанного бізнесу та його здатність інтегруватися у глобальні економічні й культурні тенденції. Водночас функціонування підприємств гастрономічної сфери в умовах війни демонструє виняткову стійкість галузі, її здатність до адаптації та важливу роль у підтримці економічної стабільності, соціальної єдності та життєдіяльності суспільства [2-4].

Проаналізуємо тенденції розвитку вітчизняної гастрономічної галузі. На початок 2024 р. вона характеризувалася такими тенденціями (табл. 1.1) [28].

У 2024-2025 р.р. вітчизняна гастрономічна галузь демонструвала надзвичайну адаптивність. Попри виклики війни, сектор не лише виживав, а й трансформувався, стаючи більш технологічним та орієнтованим на локальний продукт.

Таблиця 1.1

Структура вітчизняної гастрономічної галузі (2023 – початок 2024 р.р.)

Тип підприємства	Частка від загальної кількості, %	Коротка характеристика
Ресторани	20	повноцінні заклади із сервісом, кухнею, обслуговуванням
Кафе, бістро, кав'ярні	35	заклади легкої кухні, десертів, кавових напоїв
Заклади швидкого харчування (fast food)	12	мережеві fast foodi, стрітфуд, локальні закусочні
Їдальні (установчі, корпоративні)	16	при школах, офісах, лікарнях, держустановах
Dark kitchen / Cloud kitchen	7	кухні без залу, працюють тільки на доставку
Бари, паби, півні ресторани	5	алкогольні напої, закуски, вечірній формат
Кейтерингові компанії	2	віїзне обслуговування свят, подій, конференцій
Фудтраки та мобільні кухні	3	вулична їжа, мобільний формат, часто сезонна робота
Загалом	100	—

Станом на початок 2025 р. ринок демонстрував зростання виторгу (на 5-8%), що зумовлено переважно підвищенням середнього чека, а не кількістю гостей. Сегментація закладів на кінець 2025 р. за часткою ринку:

- ресторани, кафе, бари (37%): основний сегмент, що робить ставку на емоції та автентичність;
- фаст-фуд та street food (17%): найбільш стійкий сегмент завдяки швидкості та відносно доступній ціні;
- кав'ярні та пекарні: динамічно зростаючий сектор; виторг кав'ярень у 2024 виріс на 14%;
- кейтеринг та dark kitchens (19%): популярність доставки залишається стабільно високою.

Узагальнюючи окреслені тенденції розвитку гастрономічної сфери у період 2024–2025 р.р., можна визначити основні тренди цього періоду наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Важливі тренди функціонування гастрономічної галузі у 2025 році

Тренд	Пояснення
Дефіцит кадрів	найбільша проблема галузі, що змушує бізнес інвестувати в автоматизацію (ШІ для прогнозів, самообслуговування).
Енергоефективність	впровадження інверторного обладнання та сонячних панелей для стабільної роботи при відключеннях.
Гастродипломатія	популяризація сучасної української кухні як всередині країни, так і за кордоном.
Зростання фудкосту	через подорожчання логістики та сировини (інфляція в сегменті продуктів складала близько 10–15%).

В цей же період змінювався дещо напрямок праці підприємств.

1. Традиційні формати підприємств, а саме ресторани у 2025 р. фокусуються на «новому українському смаку» та локальних продуктах; кафе, бістро, кав'ярні (найбільш масовий сегмент) продовжують залишатися «третім місцем» для українців, адаптуючись до відключень світла; у барів, пабів, пивних ресторанів, що стабілізувалися після спаду 2022 року; спостерігається ріст популярності локального крафтового пива та сидрів.

2. Формати підприємств швидкого та масового обслуговування, а саме заклади швидкого харчування (fast food) - демонструють найбільшу стійкість, глобальні мережі (McDonald's, KFC) та локальні гравці (Lviv Croissants) розширюють географію; їдальні (установчі, корпоративні) стають сектором дедалі важливішим через потребу у забезпеченні харчуванням великих підприємств, релокованих офісів та державних установ; фудтраки та мобільні кухні застосовують гнучкий формат, що активно використовується у прифронтових зонах, на деокупованих територіях, а також на вуличних фестивалях у безпечних регіонах.

3. Технологічні та сервісні формати підприємств, а саме dark kitchen / cloud kitchen працюють виключно на доставку, що дозволяє бізнесу економити на оренді залів та персоналі в умовах кризи; кейтерингові компанії трансформувалися від обслуговування свят до забезпечення корпоративного харчування, логістичних хабів та гуманітарних місій [23].

У 2024-2025 р.р. в діяльності підприємств HoReCa спостерігаються деякі

зміни, а саме: гібридність (багато ресторанів відкрили власні dark kitchen під іншими брендами, щоб диверсифікувати доходи); мобільність (фудтраки тепер сприймаються не лише як розвага, а як інструмент швидкого розгортання харчування там, де зруйнована інфраструктура); корпоративний фокус-їдальні та кейтеринг переходять на довгострокові контракти з бізнесом, що забезпечує стабільність під час економічних коливань. Змінюється у 2025 р. середній чек за типами закладів – середній чек у закладах України зріс на 17% порівняно з попереднім роком (ресторани – 675 грн, суші-заклади – 670 грн, бари – 476 грн, піцерії – 324 грн, кафе – 307 грн, кав'ярні – 108 грн, пекарні – 82 грн).

Попри зростання загального виторгу на 5% в порівнянні з 2024 р. відвідуваність закладів знизилася в середньому на 9% , кількість гостей у більшості сегментів скорочується. Суші-заклади – єдиний сегмент, що втримав рівень відвідуваності минулого року. В інших форматах падіння трафіку склало від 7% до 16%.

У 2025 році спостерігається сповільнення темпів зростання ринку. Відкрито 13 373 нових ФОПів у сфері громадського харчування (на 5% менше, ніж у 2024 р.), понад 10 600 закладів припинили роботу. Половина закритих у 2025 році закладів пропрацювали менше 1,5 року, а чверть – менше 6 місяців. Спостерігаються у 2025 р. регіональні особливості: Львів стає лідером за темпами зростання виторгу (+7%), заклади Києва створюють 72% усіх доходів ресторанної індустрії країни, а Харків демонструє зростання кількості кав'ярень, кафе та буфетів, попри близькість до фронту. У 2025 р. найбільш стабільним залишається сегмент швидкого харчування [26].

Гастрономічний бізнес є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів сфери послуг. Його розвиток тісно пов'язаний із загальними соціально-економічними процесами, зміною споживчої поведінки, урбанізацією, розвитком туризму та технологічними інноваціями.

У XXI ст. гастрономічна галузь перетворилася на не лише сферу харчування, але й інструмент формування способу життя, соціальної взаємодії

та культурної ідентичності. В умовах глобалізації та диджиталізації гастрономічний бізнес зазнає суттєвих трансформацій, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін середовища.

Функціональні зв'язки гастрономічного бізнесу з різними видами економічної діяльності наведено у Додатку А кваліфікаційної роботи.

На сучасному етапі розвитку цього бізнесу, узагальнюючи теоретичні та практичні джерела з теми кваліфікаційної роботи, можна виокремити такі ключові тренди, які формують нову парадигму організації та ведення гастрономічної справи (табл. 1.3) [5]. Організації гастрономічного бізнесу в умовах сучасного ринку має певні особливості.

На основі вищезазначених тенденцій та узагальнення думок з теоретичних та практичних джерел [1; 3; 6; 8; 13] можна виокремити п'ять характерних особливостей функціонування підприємств гастрономічного господарства сьогодні (рис. 1.1).

Гастрономічний бізнес є надзвичайно чутливим до змін у зовнішньому середовищі: економічних (рівня доходів населення, інфляції, коливання валютних курсів); соціальних (демографічних змін, урбанізації, модних тенденцій у харчуванні); політичних (регуляторної політики, податкових умов, безпекових ризиків; технологічних (темтів діджиталізації, інновацій у сфері харчової промисловості) та екологічних (трендів на «зелену» економіку, адаптації до змін клімату). Діяльність підприємств гастрономічної сфери протікає у надзвичайно динамічному середовищі, а це потребує від управлінського складу персоналу високого рівня адаптивності до змін та стратегічного мислення.

Таблиця 1.3

Основні тренди сучасного ведення бізнесу гастрономічної сфери

Основні тренди	Зміст	Примітки
Цифрова трансформація бізнесу	– використання онлайн-бронювання, QR-меню, мобільних застосунків, платформ доставки; – інтеграція систем клієнтського сервісу для персоналізації обслуговування та програм лояльності; – широке використання соціальних мереж (Instagram, TikTok) як основного каналу комунікації зі споживачами; – впровадження аналітики великих даних для прийняття маркетингових рішень	цифрові рішення дозволяють оптимізувати процеси, зменшити витрати та покращити клієнтський досвід
Зростання ролі екологічної та соціальної відповідальності	– використання локальних, органічних, сезонних продуктів; – екологічні ініціативи: відмова від одноразового пластику, сортування відходів, скорочення харчових втрат; – підтримка локальних фермерів і виробників, впровадження справедливої торгівлі	сучасні споживачі дедалі частіше роблять вибір на користь брендів, які поділяють цінності сталого розвитку
Персоналізація гастрономічного досвіду	– індивідуалізація страв (врахування алергій, дієтичних вподобань, етичних переконань); – створення унікальних концепцій закладів (гастрономічні шоу, тематичні інтер'єри, кулінарні експерименти); – акцент на емоційний компонент взаємодії з клієнтом (атмосфера, сервіс, музика, інтер'єр)	впливає на вибір споживачів
Поширення концепції «Dark Kitchen» та доставки	– розвиток віртуальних ресторанів, які не мають фізичного залу, а орієнтуються виключно на доставку; – співпраця з платформами Glovo, Bolt Food, Raketa, Uber Eats. – зниження витрат на оренду, персонал та обслуговування за рахунок концентрації на виробництві	ця модель набула особливої популярності в умовах пандемії COVID-19 і зберігає актуальність у посткарантинний період.
Автоматизація та використання штучного інтелекту	– застосування чат-ботів для бронювання столиків; – впровадження роботизованих систем приготування (роботи-баристи, автомати з приготування бургерів). Прогнозування попиту на основі аналітичних алгоритмів.	дозволяють не лише скорочувати витрати, але й підвищувати якість і стабільність обслуговування

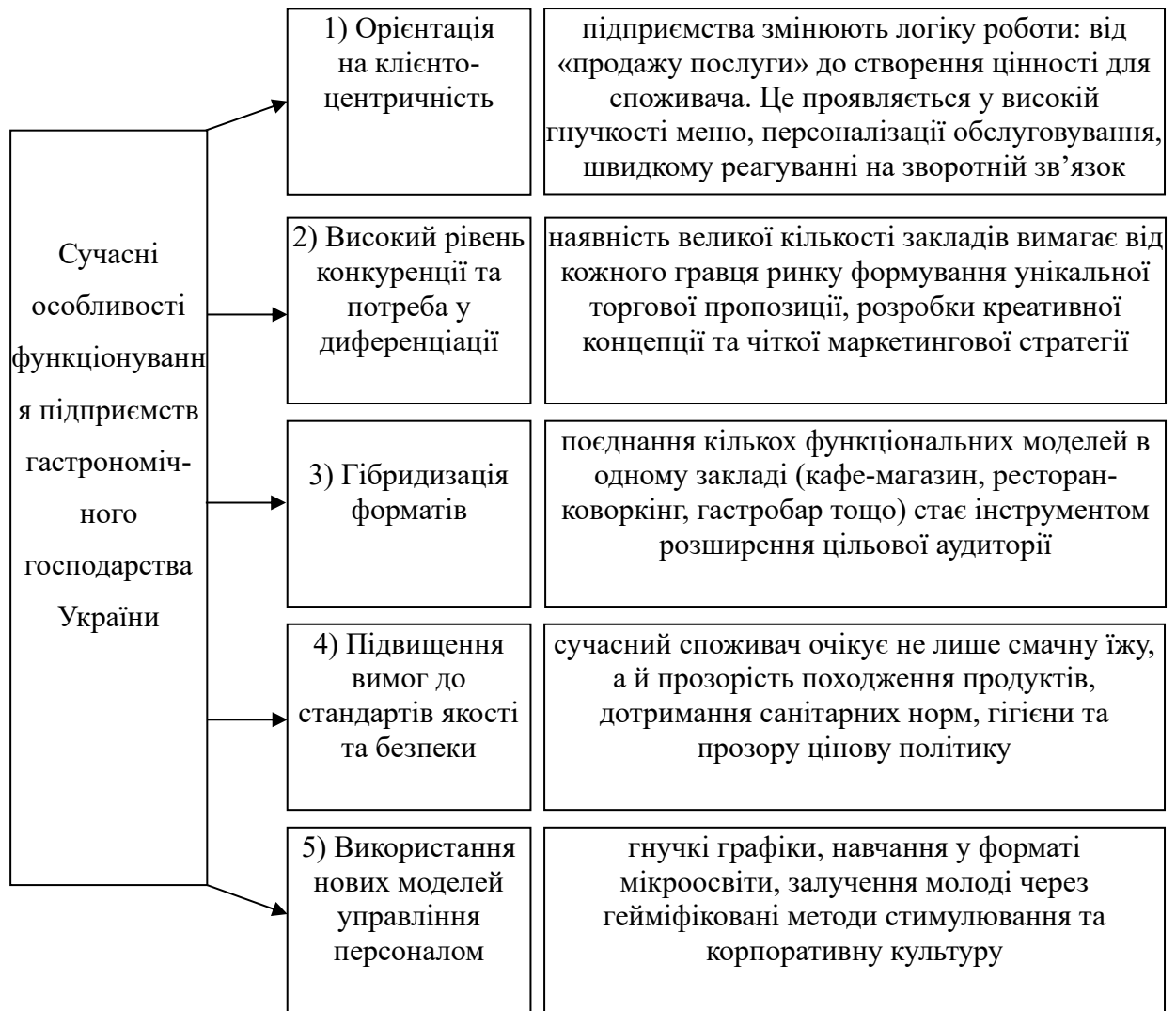


Рис. 1.1. Сучасні особливості функціонування підприємств гастрономічного господарства України

Тенденції цифровізації, персоналізації, сталого розвитку та інновацій формують нові вимоги до організації гастрономічної діяльності. Успішність підприємств залежить від здатності впроваджувати нові формати, розуміти потреби споживача та забезпечувати якісний сервіс у поєднанні з економічною ефективністю.

Останній період 2021-2025 р.р. є особливим для всієї економіки країни, в тому числі і для підприємств цієї галузі. Гастрономічний бізнес в Україні демонструє значне відновлення після спаду у 2022 році, спричиненого повномасштабною війною. Зростання доходів, кількості підприємств та активність у реєстрації нових ФОП-ів свідчать про адаптацію галузі до нових

умов та її поступове відновлення. Поступово гастрономічний бізнес адаптується до нових умов функціонування, а саме:

- активне використовуються цифрові рішення: мобільні додатки, агрегатори доставки;
- запускаються «волонтерські кухні», благодійні ініціативи;
- робиться упор на локальні продукти через труднощі з логістикою;
- спрощується меню та операційні процеси.

У табл.1.4 наведена інформація щодо змін в період воєнних дій в країні в діяльності ресторанних підприємств як представника гастрономічної галузі. Від фази виживання (2022-2023 р.р.) галузь перейшла до фази «складної адаптації» [3-4; 6-7; 9; 12]. У сучасних умовах висококонкурентного ринку підприємства гастрономічної сфери (ресторани, кафе, заклади швидкого харчування тощо) змушені шукати ефективні інструменти для залучення та утримання клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.4

Вплив війни на ресторанний бізнес в Україні

Показник	До вторгнення (2021 р.)%	Після вторгнення (2022-2023 р.р.),%	2024-2025 р.р.
Кількість працюючих закладів	100	23 – березень 2022 р., 70 – кінець 2023 р.	75-80% через високу ротацію відкриття нових ков'ярень замість закритих ресторанів
Частка доставок	18	35	40-45% – сталий тренд на зручність
Частка онлайн безготівково	55	80	90-95% – майже повна цифровізація процесів
Частка ресторанів у західному регіоні	20	30	35% через подальшу релокацію бізнесу та внутрішню міграцію
Формат «на виніс»	допоміжний	основний	Домінуючий (особливо для Street Food та кав'ярень)
Цифрові інвестиції	обмежений	зросли (QR, системи клієнтського сервісу)	Критичні (ІШІ для прогнозів, автоматизація через брак персоналу)
Благодійна діяльність	локальна	масштабна (волонтерські кухні, безкоштовна їжа для ВСУ / ВПО)	Соціальна відповідальність

Одним із ключових чинників досягнення цих цілей є наявність чітко сформованої маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія, як складова загальної стратегії підприємства, спрямована на гармонізацію внутрішніх ресурсів і можливостей із зовнішніми умовами ринку.

1.2 Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємств гастрономічної сфери

У сучасних умовах високої конкуренції на споживчому ринку підприємства гастрономічної сфери стикаються з необхідністю постійного вдосконалення підходів до ведення бізнесу. Ресторани, кафе, заклади швидкого харчування та інші підприємства громадського харчування змушені шукати ефективні шляхи залучення й утримання споживачів, формування стійкої конкурентної переваги та забезпечення довгострокового розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває розробка та реалізація маркетингової стратегії як одного з основних інструментів стратегічного управління підприємством.

Маркетингова стратегія є логічно обґрунтованим, довгостроковим планом дій, що передбачає визначення цільових ринків, формування конкурентних переваг, позиціонування продукту та оптимізацію комплексу маркетингових інструментів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Її впровадження дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, своєчасно реагувати на потреби споживачів та ефективно використовувати наявні ресурси.

Маркетингові стратегії посідають ключове місце в системі управління підприємствами гастрономічної сфери діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на досягнення їхніх стратегічних цілей, конкурентоспроможність і ринкову стійкість. У сучасних умовах посиленої конкуренції, динамічних змін у споживчих вподобаннях, розвитку цифрових технологій та глобалізації ринку, успішне функціонування закладів цього

бізнесу неможливе без чітко сформульованої та ефективно реалізованої маркетингової стратегії.

Запровадження маркетингових стратегій у діяльність підприємств дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й активно формувати попит, розширювати цільову аудиторію, підвищувати рівень лояльності споживачів, оптимізувати витрати на просування та формувати позитивний імідж закладу. У зв'язку з цим, дослідження теоретико-методологічних підходів до розробки маркетингових стратегій, їх класифікації, а також аналіз особливостей застосування на практиці набувають особливої актуальності.

У науковій літературі існує низка підходів до трактування поняття «маркетингова стратегія». Загалом, під маркетинговою стратегією розуміють довгострокову програму дій, яка формує основні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, з урахуванням потреб цільових споживачів, конкурентного середовища та ресурсного потенціалу компанії [35; 37; 40].

Згідно з класичним підходом Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна побудова маркетингової діяльності підприємства, що визначає цільові ринки, позиціонування продукту, та розробляє відповідний комплекс маркетинг-міксу (4P) [41]. У контексті гастрономічного бізнесу стратегія охоплює заходи щодо формування привабливого іміджу закладу, адаптацію меню до уподобань споживачів, встановлення цінової політики, просування послуг та забезпечення високого рівня сервісу.

Науковці розглядають маркетингову стратегію крізь призму різних теоретико-методологічних підходів [45] (табл. 1.5).

Сучасна наука трактує маркетингову стратегію як багатовимірне поняття, що об'єднує як аналітичну, так і творчу складову управління підприємством.

Таблиця 1.5

Теоретико-методологічні підходи до сутності маркетингової стратегії

Найменування підходу	Характеристика
Класичний підхід	представлений роботами Ф. Котлера, трактує маркетингову стратегію як систему заходів щодо цільового сегментування ринку, позиціонування та управління маркетинг-міксом (4Р: продукт, ціна, розподіл, просування)
Ситуаційний підхід	ґрунтується на необхідності адаптації стратегії до специфічних умов зовнішнього середовища, враховуючи особливості попиту, конкуренції та ринкових трендів
Інноваційний підхід	акцентує увагу на використанні сучасних технологій, цифрових платформ, нестандартних каналів комунікації для створення унікального споживчого досвіду
Поведінковий підхід	фокусується на аналізі мотивацій, емоцій та психологічних особливостей поведінки споживачів, що є надзвичайно актуальним у сфері гастрономії

Існує велика кількість підходів до класифікації маркетингових стратегій. У контексті гастрономічного бізнесу найчастіше виділяють стратегії за наступними критеріями (табл. 1.6) [3; 7; 17].

Таблиця 1.6

Класифікація маркетингових стратегій підприємств гастрономічної сфери

Класифікаційна ознака	Стратегії
1. За ступенем орієнтації на споживача	стратегія орієнтації на масовий ринок (масовий маркетинг); стратегія сегментного маркетингу (зосередження на окремих групах споживачів); стратегія індивідуального маркетингу (персоналізація пропозицій)
2. За рівнем інноваційності	традиційна стратегія (орієнтація на вже відомі продукти та методи просування); інноваційна стратегія (впровадження нових концепцій, технологій, форматів обслуговування)
3. За конкурентною поведінкою	стратегія лідерства за витратами (мінімізація витрат і цін); стратегія диференціації (створення унікальної ціннісної пропозиції); стратегія фокусування (концентрація на вузькому ринковому сегменті)
4. За етапами життєвого циклу підприємства	стратегія виходу на ринок; стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія оновлення або реструктуризації

У практиці гастрономічного бізнесу найбільш поширеними є стратегії диференціації, завдяки яким заклади намагаються створити унікальний досвід для споживача (через інтер'єр, кухню, обслуговування, атмосферу чи концепцію закладу). Розробка маркетингової стратегії вимагає системного

підходу та врахування специфіки діяльності підприємства.

Типова структура маркетингової стратегії в гастрономічному бізнесі включає такі ключові компоненти (рис. 1.2) [9; 21].

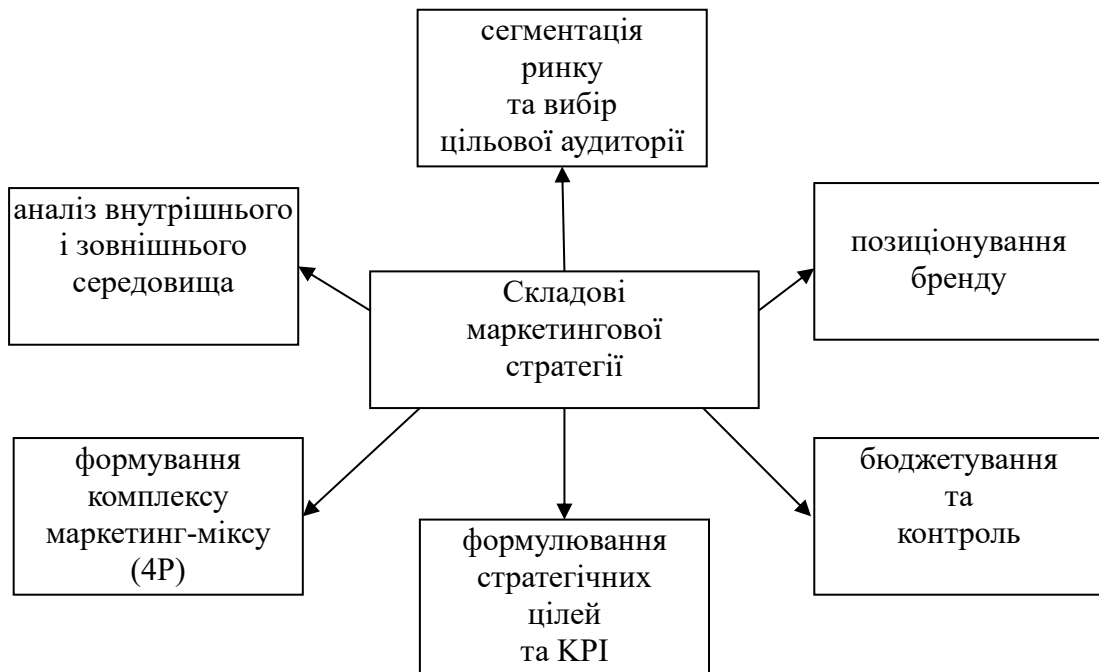


Рис. 1.2. Складові елементи маркетингової стратегії

Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії означає те, що підприємство має чітко визначити, на яких групах споживачів воно фокусується. Сегментація може здійснюватися за демографічними, соціальними, поведінковими та психографічними критеріями.

Позиціонування бренду дозволяє відрізнити заклад харчування від конкурентів та закріпити в свідомості споживачів бажаний імідж (наприклад: «доступна домашня кухня», «вишукана авторська кухня», «веганське кафе» тощо).

Формування комплексу маркетинг-міксу (4P) включає в себе: product (продукт) – асортимент страв, якість продуктів, інтер'єр, атмосфера закладу; price (ціна) – вибір цінової стратегії (преміум, середній сегмент, цінова доступність); place (місце) – розташування, формат обслуговування, наявність доставки; promotion (просування) – рекламні кампанії, SMM, партнерські програми, участь у гастрономічних фестивалях.

Формулювання стратегічних цілей і КРІ означає встановлення конкретних вимірюваних цілей (наприклад, збільшення кількості відвідувачів, зростання середнього чеку) та визначення показників ефективності реалізації стратегії.

Бюджетування та контроль передбачає розрахунок витрат на реалізацію маркетингових заходів та визначення механізмів контролю й коригування стратегії.

Формування ефективної маркетингової стратегії гастрономічного закладу базується на сукупності фундаментальних принципів, які визначають зміст, напрям і логіку стратегічного планування (табл. 1.7).

Дотримання цих принципів забезпечує цілісність маркетингових дій, їх відповідність ринковим умовам та максимальну результативність у досягненні поставлених цілей.

Ці принципи виступають орієнтиром при розробленні та реалізації маркетингових стратегій ресторанного підприємства, забезпечуючи їх релевантність, гнучкість і здатність до досягнення бізнес-цілей в умовах динамічного ринку.

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зміни споживчих очікувань маркетингові стратегії зазнають трансформації. Для підприємств гастрономічної сфери дедалі більшого значення набувають використання digital-маркетингу (соціальні мережі, мобільні застосунки, онлайн-бронювання); розвиток брендового контенту та візуальної ідентичності; персоналізація пропозицій та створення унікального досвіду споживання; впровадження програм лояльності та систем клієнтського сервісу; екологічна відповідальність та соціальна складова діяльності, що впливає на сприйняття бренду.

Таблиця 1.7

Принципи формування маркетингової стратегії

Принцип	Зміст
1. Принцип орієнтації на споживача	у центрі маркетингової стратегії має перебувати кінцевий споживач. Вивчення потреб, переваг, поведінки та очікувань клієнтів є передумовою створення ціннісної пропозиції, здатної задовольнити цільову аудиторію. Цей принцип зумовлює персоналізацію сервісу, адаптацію меню та підвищення якості обслуговування.
2. Принцип комплексності	маркетингова стратегія повинна охоплювати всі складові маркетинг-міксу (product, price, place, promotion) та забезпечувати їх взаємозв'язок. Комплексний підхід гарантує узгодженість маркетингових інструментів і посилення загального впливу на цільову аудиторію.
3. Принцип гнучкості та адаптивності	стратегія повинна бути чутливою до змін ринкового середовища: споживчих трендів, конкурентної ситуації, технологічного прогресу та соціальних змін. Це передбачає періодичний перегляд цілей, інструментів і каналів комунікації залежно від нових умов.
4. Принцип інноваційності	сучасний ресторанний бізнес вимагає постійного впровадження нових підходів, ідей, технологій і форматів комунікації. Інноваційність проявляється у використанні цифрових каналів просування, нестандартних PR-кампаній, креативного контенту, а також в розробленні унікальної концепції закладу.
5. Принцип конкурентоспроможності	будь-яка маркетингова стратегія має на меті забезпечення та посилення конкурентних переваг ресторану на ринку. Це передбачає чітке позиціонування, унікальну торгову пропозицію, підвищення цінності бренду та відстеження діяльності конкурентів.
6. Принцип економічної ефективності	реалізація маркетингової стратегії повинна відповідати принципам доцільності та рентабельності. Витрати на маркетингові заходи мають бути обґрунтованими та забезпечувати віддачу у вигляді зростання продажів, прибутковості або лояльності клієнтів.
7. Принцип системності та цілеспрямованості	усі маркетингові дії мають бути інтегровані в єдину стратегічну систему з чітко визначеними цілями, термінами реалізації, відповідальними особами та контрольними показниками ефективності.
8. Принцип інтерактивності та зворотного зв'язку	сучасна стратегія маркетингу має передбачати постійну комунікацію з клієнтами. Важливо отримувати та аналізувати відгуки, оперативно реагувати на зауваження, вести діалог у соціальних мережах, формуючи довіру та лояльність.

Маркетингові стратегії посідають ключове місце в системі управління підприємствами гастрономічної сфери, оскільки вони безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. В умовах стрімкого розвитку ринку, зміни споживчих потреб і посилення конкуренції, застосування ефективної маркетингової стратегії є необхідною умовою успішного функціонування підприємств галузі.

Застосування маркетингових стратегій дає змогу адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати попит, розширювати цільову аудиторію, підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати витрати на просування та формувати позитивний імідж закладу. У зв'язку з цим, аналіз теоретико-методологічних засад розроблення маркетингових стратегій та вивчення їх впливу на ефективність діяльності підприємств набуває особливої актуальності.

Маркетингова стратегія для підприємства гастрономічної сфери – це довгостроковий орієнтир діяльності підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія охоплює комплекс заходів, спрямованих на аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду, формування цінової політики, просування продукції та управління взаємовідносинами з клієнтами.

1.3 Актуальність впровадження нових маркетингових підходів в діяльності підприємств у сучасний період

Нині гастрономічна сфера перебуває під впливом численних факторів, що обумовлюють необхідність перегляду традиційних маркетингових стратегій. Глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції, динамічні зміни споживчих уподобань, а також кризові явища постпандемічної реальності змушують підприємства шукати нові підходи до формування та реалізації

маркетингової політики. У цьому контексті маркетинг трансформується з інструмента просування у багатовимірну концепцію управління цінністю для споживача. Серед головних чинників, що зумовили потребу в оновленні маркетингових стратегій гастрономічної сфери, науковці виокремлюють [43-44] (рис. 1.3).

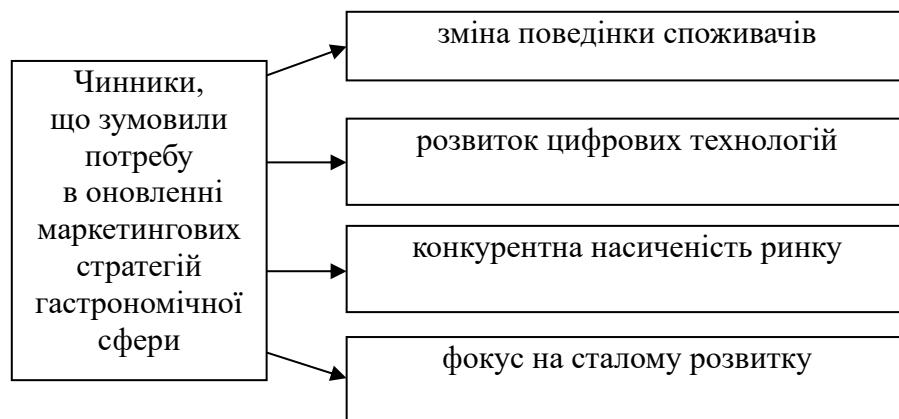


Рис. 1.3. Чинники потреби оновлення маркетингових стратегій гастрономічної сфері

Сучасний споживач послуг підприємств гастрономічної галузі прагне не лише продукту, а й емоційного досвіду, швидкого сервісу, персоналізованих рішень. Соціальні мережі, мобільні додатки, штучний інтелект, аналітика великих даних створюють нові канали комунікації та аналітичні інструменти. Насиченість пропозиції на ринку громадського харчування вимагає диференціації та посилення брендової ідентичності. Екологічна відповідальність та етичне ведення бізнесу стають важливими факторами вибору для цільової аудиторії. У гастрономічному бізнесі маркетингова стратегія повинна враховувати такі фактори, як специфіка цільового сегменту, гастрономічні вподобання споживачів, тренди здорового харчування, зростання популярності доставки їжі, вплив цифрових технологій та платформи для взаємодії з клієнтами (соціальні мережі, мобільні застосунки тощо).

Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні найефективніших

шляхів реалізації маркетингових цілей підприємства через гармонійне поєднання елементів маркетинг-міксу (товар, ціна, місце, просування). Вона ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін ринкових умов.

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Застосування маркетингових стратегій дозволяє підприємствам гастрономічної сфери діяльності не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й розвиватися, розширювати свою клієнтську базу та зміцнювати позиції на ринку.

До основних функцій маркетингової стратегії в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства можна віднести:

- чітке позиціонування підприємства на ринку;
- формування довгострокових відносин із клієнтами;
- оптимізацію асортиментної та цінової політики;
- покращення внутрішніх бізнес-процесів;
- підвищення впізнаваності бренду;
- адаптацію до ринкових змін і нових тенденцій;
- забезпечення сталого прибутку за рахунок лояльної клієнтської бази

[5; 23; 27].

Стратегічне мислення у сфері маркетингу дозволяє підприємствам гастрономічної сфери не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й сформувати основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифрової трансформації гастрономічного бізнесу ефективне застосування маркетингових методів відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг та досягненні стратегічних цілей підприємств.

Охарактеризуємо ключові методи цифрового маркетингу, що використовуються в цьому бізнесі (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи цифрового маркетингу діяльності підприємств
гастрономічного бізнесу

Методи	Зміст
1	2
1. Веб-аналітика	виступає інструментом збору, вимірювання та аналізу даних, що стосуються функціонування офіційного веб-сайту закладу. Її головна мета – формування цілісного уявлення про ефективність роботи цифрового ресурсу та виявлення слабких місць для подальшого їх удосконалення. Результати веб-аналітики дозволяють виявити необхідність змін у дизайні сайту, покращенні контенту чи оптимізації навігації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню зручності користування ресурсом і, як наслідок, задоволеності клієнтів та фінансових результатів підприємства
2. SMM (соціальний медіа-маркетинг)	охоплює комплекс дій із просування закладу через соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook, X (Twitter) тощо. У сучасних умовах активна цифрова присутність у медіапросторі є однією з базових передумов успішної діяльності підприємства. Ретельно продумана стратегія у сфері SMM сприяє зростанню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та підвищенню рівня лояльності. До ефективних інструментів належать публікація інформації про новинки меню, візуальний контент страв, а також проведення інтерактивів (розіграшів, опитувань), що стимулюють залученість цільової аудиторії
3. SEO та SEM	SEO передбачає здійснення заходів, спрямованих на підвищення позицій сайту гастрономічного закладу у пошукових системах за релевантними запитами. Позиціонування сайту у топ-10 результатів пошуку значно підвищує ймовірність переходів користувачів, що, відповідно, сприяє збільшенню потоку клієнтів. SEM базується на застосуванні платних інструментів (зокрема Google Ads), що дозволяють швидко забезпечити видимість ресурсу в пошуковій видачі. SEM є ефективним засобом залучення трафіку та посилення впізнаваності бренду, особливо на початкових етапах розвитку закладу
4. SMO (оптимізація під соціальні медіа)	включає дії, спрямовані на оптимізацію сайту та контенту під вимоги соціальних платформ. Мета – ефективна взаємодія з аудиторією, яка потрапляє на сайт із соціальних мереж, а також формування стійкої онлайн-присутності бренду. Такий підхід дозволяє встановлювати довірливі відносини з клієнтами та підтримувати високий рівень їх залученості
5. E-mail-маркетинг	є одним із ключових інструментів digital-маркетингу, що базується на персоналізованих розсилках електронною поштою. Цей метод дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами, інформувати їх про новинки, акції, спеціальні пропозиції, а також формувати довготривалу лояльність до бренду. Перевагами e-mail-маркетингу є висока окупність, автоматизація процесів та можливість сегментації аудиторії

Продовження табл. 1.8

1	2
6. CDP-платформи (customer data platform)	дозволяє ресторанним закладам централізовано збирати, обробляти та аналізувати інформацію про поведінку клієнтів з різноманітних джерел (веб-сайт, соціальні мережі, платформи онлайн-замовлень, системи бронювання тощо). Завдяки цьому формується цілісне уявлення про споживача, що дає змогу персоналізувати маркетингові кампанії, підвищити їх ефективність та забезпечити релевантну комунікацію з різними сегментами клієнтів
7. Wi-Fi-маркетинг	ґрунтується на використанні гостьового Wi-Fi як каналу взаємодії з клієнтами. Підключення до мережі дозволяє збирати демографічні та поведінкові дані (вік, стать, номер телефону, частота візитів, середній час перебування в закладі тощо). Надалі ці дані можуть бути використані для сегментування клієнтів і надсилання персоналізованих повідомлень. Цей метод забезпечує високий рівень залучення та сприяє побудові довготривалих відносин із відвідувачами
8. Маркетинг онлайн-замовлень	інтеграція систем онлайн-замовлень у діяльність закладу гастрономічної сфери є не лише засобом оптимізації операційної діяльності, а й дієвим маркетинговим інструментом. Вона дозволяє спростити процес оформлення замовлень, покращити клієнтський досвід і забезпечити збір даних для подальшого аналізу. Поєднання систем онлайн-замовлень із CRM-платформами сприяє ефективному управлінню клієнтськими відносинами через таргетовану комунікацію, персоналізовані пропозиції та автоматизовані нагадування
9. Платна реклама	охоплює використання рекламних інструментів Google Ads, Facebook Ads тощо. Вона дозволяє швидко збільшити охоплення, забезпечити впізнаваність бренду та привабити нових клієнтів. Такий інструмент є особливо ефективним під час просування нових страв, запуску акцій чи відкриття нового закладу

Ефективне впровадження сучасних методів маркетингу в гастрономічному бізнесі дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових ринкових умов, а й формувати стабільні конкурентні переваги. При цьому стратегія просування повинна бути динамічною, адаптованою до цифрових трендів та спрямованою на максимальне задоволення потреб цільової аудиторії. Урахування технологічного прогресу, змін у споживчій поведінці та постійне тестування інструментів маркетингу є передумовами сталого успіху ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

При визначення та планування маркетингових заходів у закладах гастрономічного бізнесу треба, на нашу думку, дотримуватися основних вимог. Дотримання цих вимог забезпечить результативність, цілісність та ефективність реалізації стратегії. Охарактеризуємо основні з них:

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства. Усі маркетингові заходи повинні бути логічно вписані в загальну стратегію розвитку закладу. Вони мають сприяти досягненню ключових цілей (збільшенню обсягів продажів, підвищенню рівня впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів або утриманню постійних).

2. Чітке визначення цільової аудиторії. Успішне планування заходів неможливе без глибокого розуміння споживчого профілю: демографічних характеристик, поведінкових особливостей, потреб і мотивацій. Це дозволяє формувати релевантні меседжі, обирати ефективні канали комунікації та адаптувати пропозицію.

3. Оптимальне використання ресурсів. Планування маркетингової діяльності повинно враховувати наявні ресурси – фінансові, людські, часові та інформаційні. Заходи мають бути реалістичними з погляду бюджету та потенціалу закладу, з урахуванням очікуваної віддачі.

4. Системність і послідовність. Маркетингові дії повинні бути взаємопов'язаними і реалізовуватись у рамках єдиної концепції, із врахуванням часових пріоритетів, черговості та логіки комунікації з цільовою аудиторією. Системність передбачає формування чіткої програми із зазначенням термінів, відповідальних осіб і контрольних показників.

5. Врахування конкурентного середовища. Розроблення заходів має базуватись на аналізі ринку, вивченні дій основних конкурентів та пошуку можливостей для посилення власних переваг. Це дозволяє уникати дублювання, використовувати незайняті ніші або втілювати креативні ідеї, які вирізняють ресторан на тлі інших.

6. Вимірюваність результатів (метричність). Кожен маркетинговий захід має супроводжуватись чіткими індикаторами ефективності – KPI (ключові показники результативності): кількість охопленої аудиторії, зростання трафіку, рівень конверсії, відгуки клієнтів тощо. Це дозволяє об'єктивно оцінити ефективність і вносити корективи в майбутньому.

7. Гнучкість і можливість адаптації. У мінливому ринковому середовищі

маркетингова програма має передбачати можливість оперативного реагування на зовнішні виклики – зміну споживчих настроїв, технологічні новації, нові обмеження чи тренди.

8. Клієнтоорієнтованість та інтерактивність. Сучасні маркетингові заходи повинні створювати можливості для двосторонньої взаємодії із клієнтами – через соціальні мережі, відгуки, акції, персоналізовані пропозиції. Це формує лояльність та довіру до бренду [35].

Ці вимоги становлять методологічну основу для розроблення якісної маркетингової програми закладу гастрономічної сфери діяльності, спрямованої на стале зростання, ефективну комунікацію з цільовою аудиторією та посилення конкурентних позицій на ринку.

При формуванні маркетингової стратегії необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку гастрономічного бізнесу, а саме: діджиталізація процесів обслуговування та просування, орієнтація на здорове харчування та сталий розвиток, індивідуалізація споживчого досвіду, зростання ролі соціальних медіа та контент-маркетингу, популярність сервісів доставки, розвиток гастрономічного туризму та локальної ідентичності, розвиток гастрономічного туризму та локальної ідентичності, інновації у сфері автоматизації та аналітики.

Впровадження новітніх маркетингових підходів дозволяє підприємствам гастрономічної сфери не лише утримувати конкурентні позиції, а й активно впливати на ринок. Ефективно реалізована стратегія забезпечує підприємству зростання рівня задоволеності споживачів; підвищення середнього чека та повторних візитів; зміцнення брендової позиції та оперативну адаптацію до змін середовища.

Сучасні умови функціонування гастрономічних підприємств вимагають переходу до гнучких, інноваційних та споживачоорієнтованих маркетингових стратегій. Успішність таких стратегій визначається здатністю поєднувати емоційний контакт із клієнтом, технологічні інструменти та ціннісні орієнтири. Відтак, маркетинг перетворюється на комплексний підхід до

побудови довготривалих взаємин із ринком, де головним капіталом стає довіра й лояльність споживача.

У сучасних умовах чимало українських підприємств гастрономічної сфери вже активно впроваджують інноваційні маркетингові інструменти. За узагальненням теоретичних та практичних джерел можна виділити наступні приклади:

1) Ресторани «Сільпо Ресторани» (Fozzy Group) реалізують концепцію емоційного брендингу та клієнтоорієнтованості. Їхні заклади створюють унікальні атмосферні простори із тематичними інтер'єрами (наприклад, гастромакет у стилі подорожей або літературних мотивів), що апелюють до емоційного досвіду гостей. Активно застосовуються мобільні додатки для персоналізованих пропозицій та програм лояльності.

2) «Honey» (мережа кав'ярень) успішно інтегрує SMM-маркетинг та контент-стратегію. Комунікація в Instagram, TikTok та Facebook вибудовується не лише навколо продукту, а й навколо цінностей бренду — чесності, молодіжного духу, простоти. Це сприяє формуванню активної спільноти прихильників.

3) «100 років тому вперед» (м. Київ) демонструє приклад сталого маркетингу: акцент на локальних інгредієнтах, сезонному меню, зменшенні харчових відходів. Водночас ресторан активно підтримує соціальні ініціативи та прозора комунікує з аудиторією про свій внесок у сталий розвиток.

4) «Rebra & Kotlety» (м. Львів) застосовує аналітику поведінки клієнтів для адаптації пропозицій. За допомогою систем клієнтського сервісу та онлайн-резерваційних платформ здійснюється збір даних, на підставі яких формуються рекомендації страв, маркетингові кампанії та цільові пропозиції [44].

Впровадження сучасних маркетингових стратегій стикається з низкою бар'єрів у вітчизняному середовищі. Основні з них наведено у табл.1.9. І хоча українські підприємства гастрономічної сфери демонструють зростаючу активність у впровадженні нових маркетингових підходів (зокрема у

цифровому та клієнторієнтованому напрямках), проте повноцінна реалізація інноваційних стратегій потребує подолання низки інституційних, економічних і технологічних бар'єрів.

Таблиця 1.9

Складності впровадження нових маркетингових стратегій

Найменування	Пояснення
Обмежені фінансові ресурси	розробка якісної digital-стратегії, інтеграція систем клієнтського сервісу, створення візуального контенту вимагають значних інвестицій, які доступні не всім закладам, особливо у сфері малого бізнесу.
Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу	ефективне застосування технологічних рішень потребує наявності кваліфікованих кадрів. Багато підприємств не мають змоги інвестувати в навчання команди.
Нестабільне зовнішнє середовище	повномасштабна війна, інфляційні ризики, перебої з електропостачанням, обмеження в логістиці впливають як на стабільність роботи підприємств, так і на поведінку споживачів. У таких умовах стратегічне планування ускладнюється, а акценти зміщуються до тактичного виживання.
Низька цифрова культура у споживачів (регіональний аспект)	у невеликих містах України або сільській місцевості спостерігається обмежене сприйняття нових форматів, таких як онлайн-меню, мобільні додатки, QR-сервіси, що ускладнює масштабування інновацій.
Високий рівень конкуренції при низькій диференціації	часто підприємства гастрономії копіюють маркетингові прийоми конкурентів, не маючи власної ідентичності. У результаті знижується ефективність навіть найсучасніших підходів через перевантаження ринку схожими пропозиціями.

Успішність трансформацій залежить від здатності підприємств адаптувати підходи до локального контексту, оптимально використовувати наявні ресурси та розвивати культуру маркетингового мислення на всіх рівнях бізнес-процесів.

В цьому сенсі велике значення має роль держави для впровадження нових маркетингових стратегій у гастрономічній сфері. У сучасних умовах держава відіграє ключову роль у створенні інституційних передумов для розвитку конкурентоспроможного, інноваційного та орієнтованого на сталий розвиток гастрономічного бізнесу.

Її вплив проявляється як на макрорівні (через формування регуляторного, податкового, інформаційного середовища), так і на мікрорівні (шляхом безпосередньої підтримки підприємств та ініціатив).

Основними напрямками державного сприяння, що несуть значний потенціал успішної реалізації маркетингових стратегій закладами гастрономічної сфери виступають наступні (рис. 1.4) [3; 5; 7-8]. Актуальність цих стратегій збільшиться особливо у період післявоєнного відновлення економіки нашої країни.

Водночас ефективність державного сприяння впровадженню сучасних маркетингових стратегій у гастрономічній сфері України суттєво обмежується низкою системних проблем організаційного, інституційного та управлінського характеру.

Незважаючи на поступове впровадження цифрових механізмів взаємодії між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, значна частина бюрократичних процедур і надалі залишається надмірно складною та ресурсозатратною, особливо для малих і середніх гастрономічних підприємств.

Отримання дозвільної документації, проходження регуляторних процедур, податкове адміністрування та звітність нерідко потребують значних часових і фінансових витрат, що уповільнює процес адаптації закладів до нових ринкових умов та стримує впровадження інноваційних маркетингових інструментів.

Додатковою проблемою є фрагментарний характер державної підтримки гастрономічного сектору. У сучасних умовах в Україні відсутня комплексна та довгострокова стратегія розвитку малого гостробізнесу, яка б охоплювала фінансову підтримку, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток локальних гастрономічних брендів, туристичної привабливості регіонів та популяризацію національної гастрономічної культури.

Окремі державні ініціативи часто мають несистемний характер, не пов'язані між собою єдиною концепцією розвитку та не забезпечують стабільного механізму підтримки підприємств у довгостроковій перспективі.



Рис. 1.4. Напрями державного сприяння впровадження нових маркетингових стратегій у гастрономічній сфері

Суттєвим стримувальним чинником також виступає недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та регіональних управлінських структур. У багатьох регіонах бракує професійних ресурсів, фінансування, спеціалізованих програм і механізмів координації, необхідних для ефективного стимулювання розвитку гастрономічної сфери. Це ускладнює формування конкурентоспроможних локальних гастрономічних кластерів, підтримку регіональних виробників та створення сучасного маркетингового середовища, здатного забезпечити інтеграцію гастрономії у туристичний, культурний та економічний розвиток територій.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього рівня комунікації між державними структурами та представниками бізнес-середовища. Відсутність постійного конструктивного діалогу з підприємцями призводить до того, що значна частина державних програм і маркетингових ініціатив не повною мірою враховує реальні потреби та практичні виклики, з якими стикаються суб'єкти гастрономічної діяльності. Унаслідок цього знижується ефективність державних рішень, уповільнюється процес адаптації підприємств до сучасних ринкових тенденцій та послаблюється загальний рівень конкурентоспроможності гастрономічної сфери України як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Водночас ефективність державного сприяння впровадженню сучасних маркетингових стратегій у гастрономічній сфері України суттєво обмежується низкою системних проблем організаційного, інституційного та управлінського характеру. Незважаючи на поступове впровадження цифрових механізмів взаємодії між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, значна частина бюрократичних процедур і надалі залишається надмірно складною та ресурсозатратною, особливо для малих і середніх гастрономічних підприємств. Отримання дозвільної документації, проходження регуляторних процедур, податкове адміністрування та звітність нерідко потребують значних часових і фінансових витрат, що уповільнює процес адаптації закладів до нових ринкових умов та стримує впровадження інноваційних маркетингових

інструментів.

Додатковою проблемою є фрагментарний характер державної підтримки гастрономічного сектору. У сучасних умовах в Україні відсутня комплексна та довгострокова стратегія розвитку малого гастрономічного бізнесу, яка б охоплювала фінансову підтримку, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток локальних гастрономічних брендів, туристичної привабливості регіонів та популяризацію національної гастрономічної культури. Окремі державні ініціативи часто мають несистемний характер, не пов'язані між собою єдиною концепцією розвитку та не забезпечують стабільного механізму підтримки підприємств у довгостроковій перспективі.

Суттєвим стримувальним чинником також виступає недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та регіональних управлінських структур. У багатьох регіонах бракує професійних ресурсів, фінансування, спеціалізованих програм і механізмів координації, необхідних для ефективного стимулювання розвитку гастрономічної сфери. Це ускладнює формування конкурентоспроможних локальних гастрономічних кластерів, підтримку регіональних виробників та створення сучасного маркетингового середовища, здатного забезпечити інтеграцію гастрономії у туристичний, культурний та економічний розвиток територій.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього рівня комунікації між державними структурами та представниками бізнес-середовища. Відсутність постійного конструктивного діалогу з підприємцями призводить до того, що значна частина державних програм і маркетингових ініціатив не повною мірою враховує реальні потреби та практичні виклики, з якими стикаються суб'єкти гастрономічної діяльності. Унаслідок цього знижується ефективність державних рішень, уповільнюється процес адаптації підприємств до сучасних ринкових тенденцій та послаблюється загальний рівень конкурентоспроможності гастрономічної сфери України як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Для підвищення ефективності державного впливу на трансформацію

маркетингових стратегій у гастрономічній сфері України, а також для формування конкурентоспроможного та інноваційно орієнтованого гастрономічного бізнесу, представники професійного середовища та суб'єкти підприємницької діяльності наголошують на необхідності реалізації комплексу системних заходів державної підтримки. У сучасних умовах особливого значення набуває не лише фінансова допомога галузі, а й створення сприятливого інституційного середовища, здатного стимулювати інноваційну активність, регіональний розвиток та інтеграцію гастрономії у туристичну й культурну політику держави.

До чотирьох найбільш важливих напрямів і стратегічних кроків удосконалення державного впливу на трансформацію маркетингових стратегій у гастрономічній сфері, на нашу думку, можна віднести такі (табл. 1.10). Саме такі заходи мають значний потенціал для модернізації гастрономічної сфери як у сучасний період, так і у період післявоєнного відновлення.

Можна підсумувати, що ефективна трансформація маркетингових стратегій у гастрономічній сфері України значною мірою залежить від рівня державної підтримки та якості взаємодії між органами влади й представниками бізнесу. Держава в умовах трансформації гастрономічного ринку має виступати не лише регулятором, а й фасилітатором (особа, яка допомагає групі людей ефективніше працювати разом, розуміти спільні цілі та планувати, як досягти цих цілей) змін, партнером бізнесу у впровадженні інноваційних маркетингових стратегій.

У сучасних умовах гастрономічна сфера виконує не лише економічну, але й важливу соціокультурну та туристичну функцію, сприяючи формуванню позитивного іміджу держави та розвитку регіонів. Саме тому впровадження комплексної політики підтримки гастрономічного підприємництва є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності галузі.

Таблиця 1.10

Напрями удосконалення державного впливу на трансформацію маркетингових стратегій у гастрономічній сфері

Напрямок	Характеристика
1	2
1. Активізація механізмів державно-приватного партнерства у процесах просування інновацій, формування регіональних гастрономічних брендів та підвищення туристичної привабливості територій	ефективна взаємодія державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських ініціатив сприятиме створенню цілісних маркетингових концепцій розвитку регіонів, орієнтованих на популяризацію локальної гастрономічної спадщини, традиційних продуктів і культурних особливостей. Важливим аспектом такого партнерства є підтримка гастрономічних фестивалів, ярмарків, кулінарних форумів, тематичних туристичних маршрутів та інших заходів, здатних формувати позитивний імідж регіонів і стимулювати внутрішній та міжнародний туризм. Крім того, державно-приватне партнерство може стати ефективним інструментом впровадження цифрових маркетингових технологій, інноваційних платформ просування та сучасних комунікаційних стратегій у гастросфері.
2. Розробка та впровадження національної стратегії розвитку гастрономічного туризму як складової загальної туристичної та економічної політики держави	така стратегія має передбачати комплексне поєднання гастрономії, культури, історичної спадщини та регіональної ідентичності з метою формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Доцільним є визначення пріоритетних гастрономічних регіонів, підтримка локальних виробників, розвиток мережі гастрономічних маршрутів, а також створення єдиної системи популяризації української кухні на міжнародному рівні. Реалізація подібної стратегії сприятиме не лише економічному розвитку окремих територій, але й зміцненню культурного іміджу України, розширенню експортного потенціалу національної гастрономії та підвищенню інвестиційної привабливості туристичної сфери

Продовження табл. 1.10

1	2
3. Створення спеціалізованих інкубаторів та центрів підтримки гастробізнесу, діяльність яких поєднуватиме фінансову, освітню, організаційну та консультаційну допомогу підприємцям	подібні структури можуть забезпечувати початківців і малих підприємців доступом до грантових програм, пільгового кредитування, професійного навчання, маркетингових досліджень та експертного супроводу у сфері брендингу, цифрового маркетингу й стратегічного управління. Особливого значення такі інкубатори набувають у контексті післявоєнного економічного відновлення України, оскільки вони здатні стимулювати розвиток локального підприємництва, створення нових робочих місць та активізацію малого й середнього бізнесу. Крім того, функціонування гастроінкубаторів сприятиме поширенню інноваційних бізнес-моделей, адаптації підприємств до сучасних ринкових умов та формуванню стійкого конкурентного середовища у гастросфері
Забезпечення масштабної цільової інформаційної кампанії, спрямованої на популяризацію сучасних маркетингових практик серед суб'єктів малого гастрономічного підприємництва	у багатьох випадках малі заклади харчування не мають достатнього рівня доступу до актуальної інформації щодо ефективних інструментів цифрового маркетингу, брендингу, просування у соціальних мережах, аналітики споживчої поведінки та формування лояльності клієнтів. Проведення освітніх кампаній, тематичних семінарів, вебінарів, тренінгів і професійних консультацій сприятиме підвищенню рівня маркетингової компетентності підприємців та поширенню успішного практичного досвіду. Крім того, популяризація кращих прикладів функціонування гастрономічних підприємств дозволить стимулювати інноваційну активність у галузі, сприятиме підвищенню якості послуг та посиленню конкурентоспроможності української гастросфери в умовах глобалізованого ринку

Важливого значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, здатного забезпечити ефективне просування локальних брендів, інновацій та регіональної гастрономічної ідентичності.

Не менш актуальним є створення національної стратегії розвитку гастрономічного туризму, яка дозволить інтегрувати гастрономію у загальну систему туристичного та економічного розвитку України.

Водночас суттєвий потенціал для модернізації галузі мають спеціалізовані інкубатори гастрономічного бізнесу, діяльність яких сприятиме підтримці малого та середнього підприємництва, розвитку інновацій і поширенню сучасних управлінських та маркетингових практик. Значну роль у цьому процесі також відіграє інформаційна та освітня підтримка підприємців, оскільки підвищення рівня маркетингової компетентності є важливою передумовою успішної адаптації підприємств до сучасних ринкових умов. Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить створити більш стійке, інноваційне та конкурентоспроможне середовище у гастрономічній сфері. Крім економічного ефекту, розвиток гастрономічної сфери сприятиме збереженню культурної спадщини, популяризації української кухні та посиленню міжнародного туристичного іміджу держави. Таким чином, системна державна підтримка маркетингової трансформації гастрономічної сфери є важливим чинником сталого розвитку економіки України та її післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК БАЗА РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Характеристика зовнішнього середовища діяльності підприємства гастрономічної сфери

Зовнішнє середовище діяльності підприємства гастрономічної сфери є сукупністю факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність його функціонування та стратегічний розвиток. У сучасних умовах господарювання підприємства гастрономічного бізнесу змушені адаптуватися до динамічних змін економічного, соціального, політичного та технологічного характеру. Вагомий вплив на діяльність закладів мають рівень конкуренції, зміни споживчих уподобань, інноваційні технології обслуговування, а також загальні тенденції розвитку ринку послуг.

Особливого значення набувають процеси цифровізації, розвиток онлайн-комунікацій та використання сучасних маркетингових інструментів у взаємодії зі споживачами. Крім того, функціонування підприємств гастрономічної сфери значною мірою залежить від державного регулювання, рівня купівельної спроможності населення та впливу глобальних кризових явищ.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявляти потенційні можливості та загрози для підприємства, формувати ефективні управлінські рішення та забезпечувати конкурентоспроможність закладу. Саме тому дослідження особливостей зовнішнього середовища є важливим етапом у процесі розробки маркетингової стратегії підприємства гастрономічної сфери.

В кваліфікаційній роботі базовим підприємством гастрономічної сфери діяльності обрано мережа ресторанів «23 ресторани» міста Івано-Франківська. Регіоном діяльності підприємства виступає Івано-Франківщина, яка включає 6

районів, 805 населених пунктів (15 міст, 24 селища, 766 сіл та 62 територіальні громади).

Івано-Франківська область розташована у географічному центрі Європи, на південному заході України, на стику двох великих природно-географічних регіонів (Східноєвропейської рівнини та Східних Карпат).

Географічне положення зумовлює значну різноманітність природних умов, що визначає просторову неоднорідність кліматичних, геоботанічних і фізико-географічних характеристик території області. Наявність Карпатських гір формує унікальне середовище, сприятливе для розвитку туристичної галузі, зокрема активних видів туризму та оздоровчих програм.

Івано-Франківська область є стабільним індустріально-аграрним регіоном, який протягом 2024-2025 р.р. демонструє адаптивність до воєнних умов через релокацію бізнесу та розвиток енергетики. Частка у загальному обсязі ВВП України: оцінюється в межах 2,2-2,4%. Попри загальнонаціональні виклики, частка області залишається стабільною з тенденцією до невеликого зростання за рахунок релокованого бізнесу та безпекового фактору.

Область виробляє приблизно 1,6-2,5% загальноукраїнського обсягу промислової продукції. Внесок різних галузей у формування ВВП області розподіляється таким чином: промисловість 28-30% – це ключовий сектор (енергетика, нафтохімія, деревообробка), сільське, лісове та рибне господарство 12-15%, торгівля та ремонт 13%, будівництво 8%, туризм та сфера послуг до 5-7%. У 2024 р. область стала «тиловою базою», що дозволило зберегти ланцюги створення вартості. У 2024 р. обсяг капітальних інвестицій зріс на 21% порівняно з 2023 р., сягнувши понад 16,7 млрд грн. У 2024 р. область зберегла позитивне сальдо зовнішньої торгівлі (експорт перевищив імпорт), що є рідкісним показником для багатьох регіонів під час війни.

Основні показники регіону та їх зміни наведено у Додатку Б та табл.2.1.

Таблиця 2.1

Ключові фактори змін у 2022–2025 р.р.

Фактори	Пояснення
Гендерний розрив (2022–2023 р.р.):	у перші два роки війни безробіття серед жінок зросло значно сильніше, ніж серед чоловіків (оцінюється у 1,5–2 рази вище). Це пов'язано з тим, що жінки частіше працювали у сферах, які постраждали першими (сервіс, туризм, торгівля), а також через виїзд за кордон та обов'язки з догляду за дітьми
Дефіцит кадрів (2024–2025 р.р.)	ситуація почала змінюватися. Через мобілізацію на ринку праці виник гострий дефіцит чоловіків. Це змушує роботодавців активно залучати жінок на «нетипові» для них ролі, що сприяє поступовому зниженню рівня жіночого безробіття
Ефект релокації	Івано-Франківська область стала одним із головних отримувачів релокованого бізнесу. Це дозволило регіону утримувати рівень безробіття на 3–5% нижче, ніж у середньому по країні

Повномасштабне вторгнення спричинило значні людські втрати, масове внутрішнє переміщення населення та масштабне руйнування об'єктів критичної й економічної інфраструктури, що суттєво позначилося на соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області. Частина підприємств тимчасово призупинила виробничу діяльність через зростання загроз безпеці, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини та втрату доступу до ринків збуту. В Івано-Франківській області за 2020–2022 р.р. в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення спостерігалось зменшення кількості підприємств, але починаючи з 2023 р. їх кількість зросла до 7,1 тис одиниць. Область стала одним із ключових хабів для релокації підприємств, що позитивно вплинуло на статистичні показники.

Найбільша концентрація підприємств в області спостерігається у таких сферах: торгівля та ремонт авто – 21% малих підприємств; промисловість – 18% (деревообробка, харчова промисловість); будівництво – 14%; сільське господарство – 10%; ІТ-сектор – Івано-Франківськ входить у ТОП-10 міст України за кількістю ІТ-офісів. Крім того, Івано-Франківська область займає 15 місце в Україні за кількістю юридичних осіб та 11 місце за кількістю ФОП, що свідчить про високу підприємницьку активність населення порівняно з іншими регіонами. Промисловий сектор області зіткнувся з перебоями у

постачанні сировини, обумовленими руйнуванням виробничих потужностей у східних регіонах країни, з ускладненням транспортної логістики.

Туризм відіграє важливу роль в економічній структурі Івано-Франківської області, виступаючи одним із пріоритетних напрямів регіонального розвитку. За даними ДАРТ та Головного управління статистики в Івано-Франківській області динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності характеризувалася такими тенденціями (рис. 2.1) [1; 27; 30].

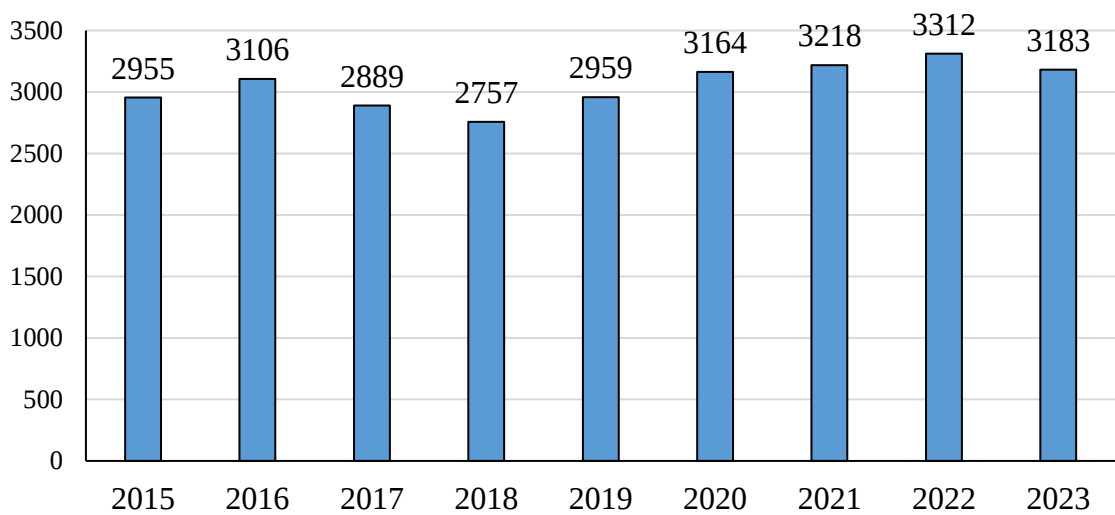


Рис. 2.1. Динаміка чисельності підприємців туристичної галузі Івано-Франківської області, осіб

Основними гравцями є юридичні особи (готелі, бази відпочинку) та ФОПи (гіди, власники садиб, невеликі кафе) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість ФОП сфери туризму Івано-Франківської області, одиниць

Період	Кількість ФОП (туризм та сервіс)	Загальний тренд
2020 р.	12 500	спад через COVID -19, закриття дрібних агенств
2021 р.	13 800	відновлення завдяки внутрішньому туризму
2022 р.	14 200	ріст за рахунок релокації бізнесу та безпекового фактора
2023 р.	15 500	сплеск реєстрацій у гірських районах (Яремче, Поляниця)
2024 р.	17 900	рекордні показники податкових надходжень та реєстрацій
2025 р.	19 000	продовження розвитку «безпечного тилу» та оздоровлення

Івано-Франківщина сприймається як один із найбезпечніших регіонів.

Це призвело до того, що підприємці, які раніше працювали в південних або східних областях (Одещина, Херсонщина), перереєстрували свій бізнес або відкрили нові філії в Карпатах. Станом на 2025 р., Івано-Франківська область впевнено посідає 3-тє місце в Україні за обсягом сплаченого туристичного збору, поступаючись лише місту Києву та Львівській області. Станом на грудень 2025 р. туристичний збір сягнув 45,6 млн грн, що на 38% більше, ніж у 2024 р., що є абсолютним максимумом за всю історію регіону.

Регіон демонструє історичні рекорди надходжень, що зумовлено переорієнтацією туристичних потоків на захід України та популярністю гірськолижних курортів. 2025 р. став «золотим» для бюджету області. Це свідчить про те, що навіть за стабільної кількості людей (близько 2,5 млн), якість та легалізація послуг значно зросли. Географічне розташування в межах Українських Карпат, а також наявність значного природного, історико-культурного та рекреаційного потенціалу зумовлюють сприятливі передумови для активного функціонування й подальшої диверсифікації туристичної галузі. Серед ключових стратегічних орієнтирів розвитку виступають модернізація туристичної інфраструктури, розширення мережі туристичних маршрутів, а також облаштування нових рекреаційних зон відповідно до сучасних вимог ринку. основні показники туристичної сфери регіону наведено в Додатку В та на рис. 2.2-2.3 [24; 39].

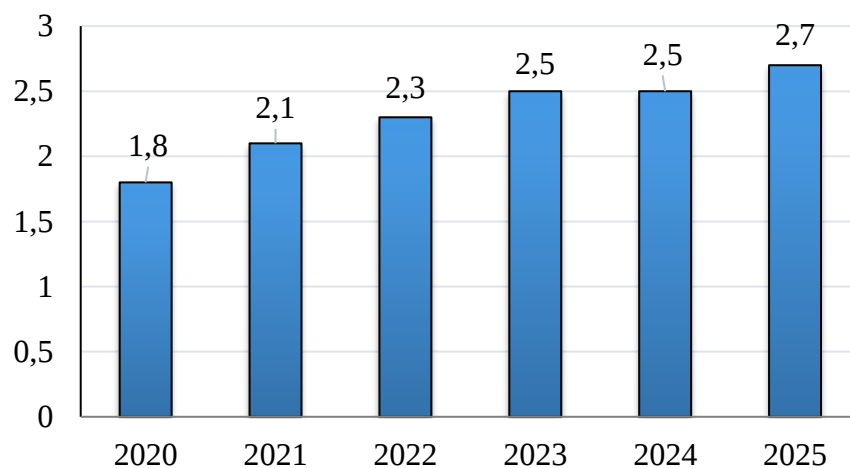


Рис. 2.2. Показники відвідуваності Івано-Франківської області, млн. осіб

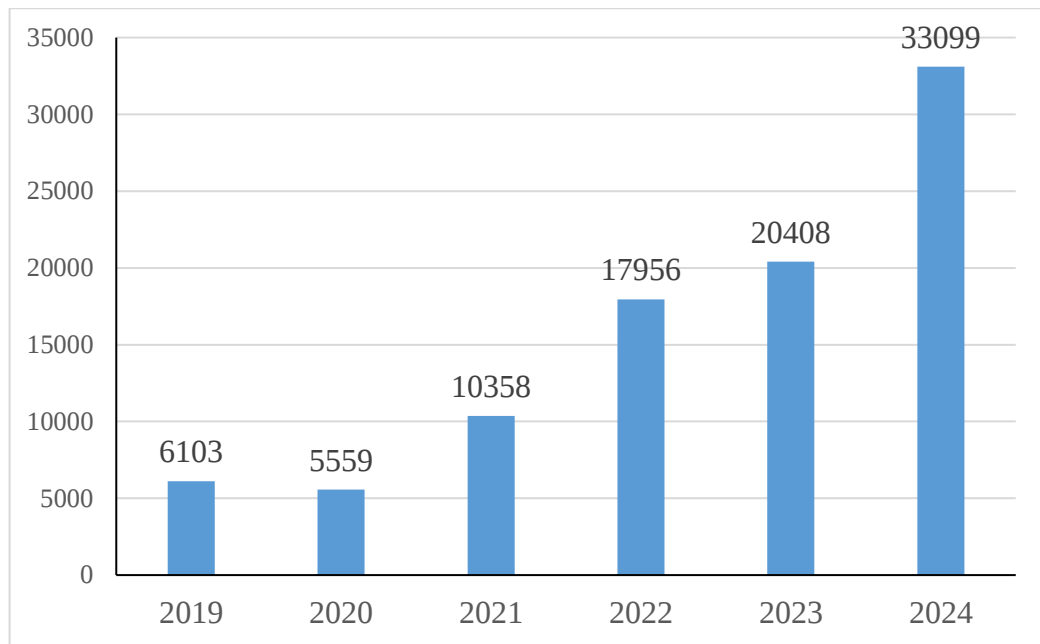


Рис. 2.3. Обсяги податкових надходжень туристичного збору Івано-Франківської області, тис. грн.

Популярними напрямками у 2025 р. стали Буковель – генерує понад 50% усіх туристичних надходжень області, Яремча – залишається лідером за кількістю приватних садиб. У 2025 році область змістила акцент на «місця пам'яті» та мілітарний туризм, відкривши низку маршрутів, пов'язаних із сучасною історією боротьби України. У період 2022-2025 р.р. у західних регіонах України, включаючи Івано-Франківськ, спостерігалось зростання кількості ресторанів та кафе приблизно на 20%.

Станом на 02.01.2025 р., за даними в Івано-Франківській області перебувало 111 653 ВПО (36,1% жінок та 63,9% чоловіків) або (81 313 сімей), з них: людей працездатного віку – 56 903, безробітних – 4 479, людей з інвалідністю – 2 409, дітей до 18 років – 32 919 осіб [24; 30].

Івано-Франківська область – це сучасний економічно розвинений регіон із збалансованим поєднанням промисловості, сталого туризму зі сприятливими умовами для підприємництва та комфортного проживання мешканців.

Одна з стратегічних цілей розвитку регіону до 2027р. є туристична галузь. Івано-Франківщина є одним із найбільш привабливих та популярних туристично-рекреаційних регіонів України. Загальна кількість суб'єктів туристичної діяльності у регіоні станом на кінець 2024 р. 2400 од., в тому числі готелів – 1700 од., інших об'єктів для надання послуг з розміщення – 700 од. [27].

Івано-Франківська область вирізняється значною культурно-історичною спадщиною, яка репрезентована цінними пам'ятками світської та сакральної архітектури, характерними для етнографічних регіонів Гуцульщини, Бойківщини, Покуття й Опілля. У контексті туристичного потенціалу регіону вагоме місце посідає гастрономічний туризм, який демонструє динамічну тенденцію розвитку.

Прикарпаття приваблює туристів автентичними стравами карпатської кухні, заснованими на традиціях місцевих етнокультурних груп і використанні природних ресурсів регіону. Особливим попитом користуються дегустаційні тури, у межах яких відвідувачі мають змогу ознайомитися з гастрономічною спадщиною бойківської, гуцульської та покутської кухні. Значну роль у популяризації локальних продуктів відіграють гастрономічні фестивалі, що систематично проводяться в області.

Крім того, розробляються туристичні маршрути з акцентом на місцеві крафтові вироби (продукти, виготовлені не промисловим способом, а маленькими партіями за індивідуальними рецептами) – сири, мед, м'ясну продукцію та хлібобулочні вироби, – що сприяє не лише залученню туристів, а й активізації інвестиційної діяльності в цій сфері. Розвиток гастрономічного туризму в регіоні підтримується на інституційному рівні шляхом створення гастрономічних кластерів, розширення асортименту локальних страв у закладах громадського харчування, а також завдяки просуванню регіональної гастрономії через участь у міжнародних виставках та використання цифрових платформ. Стан туризму в Івано-Франківській області за період війни (2022-2024 р.р.) зазнав суттєвих змін порівняно з довоєнним періодом. Гострою

залишається проблема нерівномірного розвитку інфраструктури, особливо в сільській місцевості, що створює бар'єри для подальшого розвитку туризму.

Перспективами розвитку Івано-Франківської області є активізація освітнього та медичного туризму, що може значно підвищити туристичну привабливість регіону та сприяти залученню нових інвестицій [27].

Основні проблеми розвитку туристичного бізнесу в регіоні щорічно обговорюються при публічній оцінці виконання Стратегії розвитку Івано-Франківської області [27]. Незважаючи на важкий період, громада планує розвиток області як туристичний центр України.

Серед основних задач можна назвати:

- створення умов для розвитку рекреаційно-туристичного потенціалу територій, розвиток туристичної інфраструктури;
- забезпечення збереження і ревіталізації об'єктів природної та культурної спадщини; ревіталізації — це відновлення занедбаних переважно старих промислових споруд та просторів, індустріальних районів у містах, але не в плані відродження виробництва, а здебільшого шляхом їхньої реорганізації на технологічні хаби, культурні та туристичні об'єкти;
- підтримка створення туристичних візит-центрів, тематичних парків, музеїв, центрів етнотуризму;
- належне облаштування туристичних маршрутів та об'єктів туристичних відвідувань, їх цифровізація, створення комфортних, безпечних, без бар'єрних умов для туристів;
- створення мережі туристичних кластерів, організацій з менеджменту й маркетингу дестинацій для організації спільних маркетингових ініціатив стейкхолдерів туризму;
- формування локальних туристичних брендів та популяризація туристичного потенціалу регіону і територіальних громад, зокрема, з використанням цифрових технологій;
- проведення аналітичних, маркетингових, соціологічних досліджень та опитувань в галузі туризму;

- розвиток медичного туризму шляхом створення туристичних оздоровчих центрів, інтеграція до міжнародного медичного туризму;
- проведення промоційних заходів (фестивалів, ярмарок), організація етно- і гастротурів, залучення крафтових виробників до туристичних маршрутів.

Розвиток туризму у регіоні безпосередньо впливає на діяльність підприємств гастрономічної сфери. Розробка маркетингових стратегій цими підприємствами, як зазначалось у першому розділі кваліфікаційної роботи, передбачає аналіз зовнішнього середовища, тобто регіону діяльності з розумінням майбутніх змін у середовищі.

Ефективним методом зарекомендував себе SWOT-аналіз. У табл. 2.3-2.4 наведено SWOT-аналіз Івано-Франківської області лише в напрямку розвитку туризму та демографічної ситуації в регіоні.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз туристичної сфери Івано-Франківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сприятливі умови для історико-культурного, природничого, рекреаційного, активного (гірськолижного), зеленого, подієвого туризму	Нерозвиненість мережі придорожньої санітарної інфраструктури, туристичної навігації у населених пунктах, на туристичних маршрутах
Диверсифікована мережа закладів готельно-ресторанної індустрії та інфраструктури зеленого туризму	Туристична інфраструктура не є достатньо модернізованою для забезпечення доступності та відповідності принципам інклюзивності й безбар'єрності
Наявність природних та культурно-історичних об'єктів, у т.ч. включених до спадщини ЮНЕСКО, музеїв, рекреаційних та курортних територій і ресурсів	Нерівномірно розвинута в області мережа закладів санаторно-курортного обслуговування
Розвинений гастрономічний туризм, завдяки традиційній кухні та кулінарним фестивалям; зелений туризм, завдяки природним ресурсам та культурній спадщині	

За даними табл. 2.3 можна побачити, що сильні сторони туристичної сфери Івано-Франківської області послаблюються відповідними слабкими сторонами. Що обумовлює актуальність розробки нових заходів підвищення конкурентоспроможності функціонування підприємств сфери гостинності.

SWOT-аналіз демографічної ситуації та ринку праці
Івано-Франківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока частка працездатного населення (понад 50%)	Висока частка людей похилого віку, особливо у сільській місцевості
Наявний науковий та кадровий потенціал, підготовку якого проводять 20 закладів професійної та 37 закладів фахової передвищої та вищої освіти	Високий рівень трудової міграції, низька економічна активність населення через мобілізацію та вимушену міграцію за кордон, а також відтік висококваліфікованих кадрів, зокрема, в медичній, освітній та будівельній сферах
Одна з найбільших часток зайнятих ВПО в Україні – 5,7% від загальної кількості працівників	

Як було зазначено вище, щорічно перспективи розвитку регіону обговорюються для коригування цілей. Стратегічне бачення розвитку регіону мешканцями та керівниками територіальних громад дещо відрізняється, але думка співпадає щодо розвитку туристичного напрямку в регіоні (рис. 2.4-2.5) [1; 24].



Рис. 2.4. Стратегічне бачення розвитку регіону за думкою мешканців, %

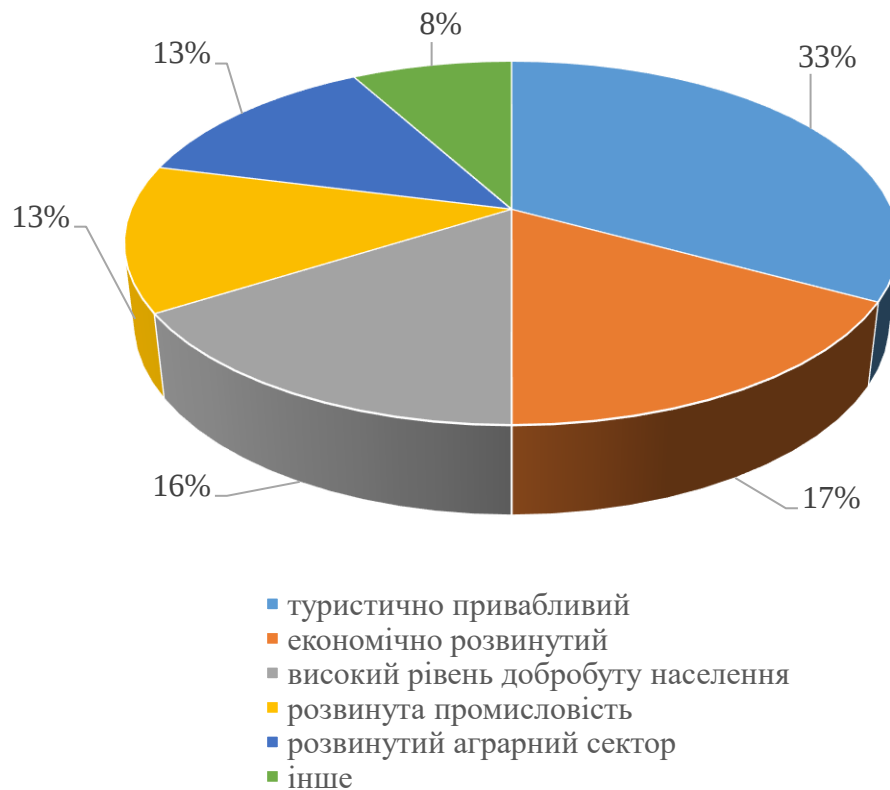


Рис. 2.5. Стратегічне бачення розвитку регіону за думкою керівників територіальних громад, %

Можна підсумувати, що зовнішній регіональний ринок Івано-Франківської області характеризується розвинутою туристичною інфраструктурою. Наявність об'єктів природно-заповідного фонду та культурної спадщини ЮНЕСКО робить область привабливою для внутрішніх і міжнародних туристів. Це підсилюється стимул громад до співробітництва з усіма підприємствами регіону для подолання критичних ситуацій та розвитку Івано-Франківщини. Це стосується й підприємств гастрономічної сфери, яка відображає всі зміни в розвитку регіональної економіки, про що річ йшла у першому розділі кваліфікаційної роботи.

До ключових викликів для ведення гастрономічного бізнесу в умовах сучасних кризових обставин належать збройний конфлікт, запровадження воєнного стану, інфляційні процеси, зниження споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів постачання та дефіцит фінансування. Додатковим тиском на бізнес-середовище стали зростання вартості сировини,

матеріалів і енергоносіїв, підвищення орендної плати за нерухомість, нестача обігових коштів і дефіцит кваліфікованого персоналу. Серед інших системних проблем слід виокремити обмеженість фінансових ресурсів, скорочення ринків збуту, обмежений доступ до міжнародних ринків, недостатній рівень професійної підготовки підприємців, відтік трудових ресурсів за кордон і низьку ефективність інфраструктурної підтримки.

Пошук нестандартних підходів через стратегічне планування, маркетингові стратегії дозволить підприємствам не тільки гастрономічного бізнесу подолати складнощі, вижити в воєнний час та успішно функціонувати в мирні часи. Саме такі нестандартні підходи у своїй діяльності застосовує мережа «23 ресторани».

2.2 Діагностика діяльності підприємства гастрономічної сфери

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі обрано мережу «23 ресторани» міста Івано-Франківська. Засновники її Токмиленко Олександр Сергійович (54%), Токмиленко Аліна Сергіївна (24%) та Филюк Юрій Миколайович (22%). Свій бізнес створювали не під ідею, а під команду. В ресторанній сфері, як і в Франківську, опинились випадково, але полюбили свою справу і це місто, в результаті народились 23 ресторани [31].

В своєму бізнесі додержуються наступних критеріїв: їжа – наша пристрасть, а ми її дослідники; головні цінності в роботі - люди, природа та інновації; люди – це працівники й гості; природа – для команди важливе виконання 12-ї цілі з переліку Сталого розвитку ООН, тому мета – відповідальне споживання та виробництво, скорочення обсягів харчових відходів вдвічі, свідоме споживання продуктів; інновації – працювати на найкращому програмному забезпеченні та поєднувати непоєднувані речі.

Мережа «23 ресторани» в Івано-Франківську – це приклад того, як невелика ініціатива перетворилась на успішний бізнес із глибоким соціальним впливом.

У 2009 р. відкрили своє перше кафе під назвою «Manufactura» – заклад без куріння та важкого алкоголю, що суперечило тодішнім рекомендаціям консультантів. Проте цей підхід виявився успішним, і кафе швидко стало популярним серед мешканців міста.

Після успіху першого закладу команда вирішила розвивати мережу далі. У 2011 р. відкрилася кав'ярня «Говорить Івано-Франківськ», яка спеціалізувалася на високоякісній каві, приготованій різними методами, включаючи джезву, аеропрес та пурвер. Оскільки кав'ярня не мала власної кухні, виникла потреба у якісних десертах, що спонукало до створення власного кондитерського цеху. Через п'ять років цей цех перетворився на французьке кафе-кондитерську Delikasia, розташовану в центрі міста. У 2014 році, попри кризу, було відкрито ресторан Fabbrica, який пропонує страви італійської кухні, приготовані з українських продуктів. Особливістю закладу стала дров'яна піч для неаполітанської піци та використання цільнозернового борошна, змеленого на власному млині з кам'яними жорнами.

У грудні 2014 р. мережа стала управляючою компанією громадського ресторану «Urban Space 100», створеного за участю 100 українських громадян. 80% чистого прибутку цього закладу спрямовується на розвиток міських проектів. За перші п'ять років роботи ресторан інвестував понад 2,5 млн грн у розвиток Івано-Франківська.

У 2019 р. мережа презентувала «Франківський торт», який став кулінарним символом міста. Рецепт торта був створений на основі домашніх варіантів, зібраних серед родичів працівників та місцевих жителів. Розробка остаточного рецепту тривала дев'ять місяців.

Мережа «23 ресторани» включає наступні заклади (табл. 2.5).

Компанія налічує близько 150 працівників, включаючи персонал закладів та бек-офіс.

Таблиця 2.5

Перелік гастрономічних закладів, що входять у мережу «23 ресторани»

Найменування	Вид діяльності
1. «Fabbrica»	італійська тратторія з неаполітанською піцою на дровах
2. «Manufatura»	сімейне кафе, перший заклад мережі, відкритий у 2009 році
3. «Delikacia»	кафе-кондитерська з власною пекарнею та сніданками
4. «Promfood»	кежуал-бістро з сучасним меню
5. «Prombar»	коктейльний бар у просторі «Промприлад.Реновація»
6. «Говорить Івано-Франківськ»	кав'ярня з локальним колоритом
7. «Urban Space 100»	громадський ресторан, де 80% прибутку спрямовується на розвиток міських ініціатив

Історія створення демонструє, як поєднання підприємницького духу, соціальної відповідальності та любові до свого міста може створити успішний та впливовий бізнес з інноваційним підходом, сучасним управлінням персоналом, корпоративною культурою та взагалі впливом на гастрономічний туризм у регіоні (табл. 2.6).

Загалом, мережа «23 ресторани» є прикладом успішного поєднання бізнесу з соціальною відповідальністю, сприяючи розвитку як ресторанної галузі, так і міста загалом.

Мережу ресторанів сильно відрізняє від конкурентів декілька аспектів, особливою:

– сильна локальна айдентика (усі заклади мають чітку прив'язку до місця – Івано-Франківська, його історії, культури, навіть міфології. Вони не просто «ресторани», а елементи великої гастрономічної легенди. Кожен заклад має свою історію, концепцію і навіть персонажів;

Таблиця 2.6

Характеристики мережі

Найменування	Зміст
Якість та інновації	Ресторан «Fabbrika», відкритий у 2014 р., став популярним завдяки використанню українських продуктів для приготування італійських страв. Заклад має дров'яну піч для неаполітанської піци та власний заготівельний цех для виробництва томатного соку, в'ялених помідорів і лимонаду. «Urban Space 100» – громадський ресторан, створений за участі 100 українців. 80% чистого прибутку спрямовується на розвиток міських грантових проєктів. За перші п'ять років роботи ресторан інвестував понад 2,5 млн грн у розвиток Івано-Франківська
Управління персоналом та корпоративна культура	Під час кризових періодів компанія адаптувала модель оплати праці, встановивши 20% від денного обороту для працівників, з подальшим поверненням до попередньої системи в серпні. Це свідчить про гнучкість та підтримку команди. Компанія приділяє увагу формуванню командного духу, організовуючи заходи для працівників, навіть під час карантину, що сприяє зміцненню корпоративної культури
Вплив на гастрономічний туризм	Івано-Франківськ активно розвиває гастрономічний туризм, і заклади мережі «23 ресторани», такі як «Fabbrika» та «Urban Space» 100, стали візитівками міста, приваблюючи туристів своєю унікальною атмосферою та високою якістю обслуговування

– маркетинг як шоу (маркетинг дуже емоційний, креативний і навіть театральний. Часто використовуються елементи перформансу, несподівані ідеї, вірусні фішки. Наприклад, щоб зайти в кафе, треба сказати пароль. Це створює інтерактив і додає вау-ефект);

– мультиформатність (мережа – це не просто мережа одного типу. У них є ресторани, кав'ярні, крамниці сувенірів, навіть концептуальні бари. Це дозволяє охоплювати різні цільові аудиторії, час доби, стилі споживання);

– туристична орієнтація (багато закладів мережі стали частиною «must-visit» списку у місті. Вони гарно зрозуміли, як працює туризм і перетворили це на перевагу. У цьому сенсі вони добре опрацювали свій бренд як частину міського бренду);

– управління брендами (кожен заклад – це окремий бренд. Вони не дублюють один одного, мають свій стиль, меню, емоційне наповнення. Це дозволяє уникнути «ефекту клону», який часто буває в мережевих бізнесах).

Мережа «23 ресторани» в Івано-Франківську демонструє стабільні показники діяльності, поєднуючи якість, інновації та соціальну відповідальність (табл. 2.7 та рис. 2.6-2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності мережі «23 ресторани», тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід	652,5	929,5	938,2	1573,8	2656,5	3450,0
Чистий прибуток	39,5	6,1	-309,0	18,9	32,3	45,5
Активи	347,2	1454,0	3213,5	5276,2	5484,2	5920,0
Зобов’язання	123,3	286,5	2355,0	2541,0	1982,6	1850,0

За п’ять аналітичних років спостерігається динамічне зростання доходу: У період 2020-2024 р.р. дохід виріс у 4 рази (з 652,5 тис. грн. до 2 656,5 тис. грн.). Найбільший приріст – у 2023-2024 рр. (+1 082,7тис.грн), що свідчить про відновлення після кризи 2022 р.

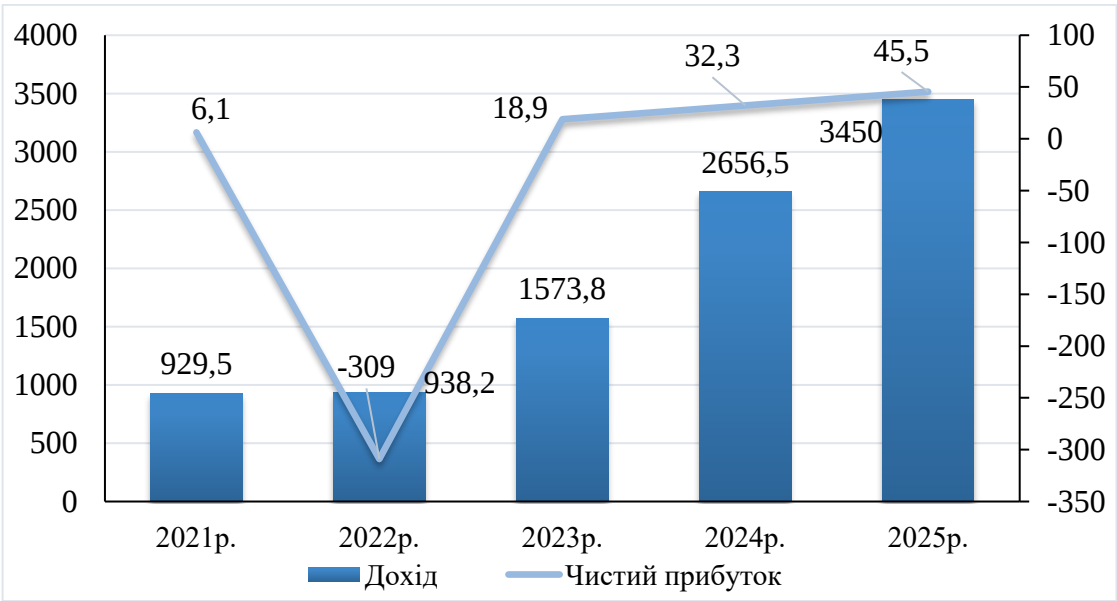


Рис. 2.6. Динаміка доходу та прибутку, тис. грн.

Прибутковість підприємства нестабільна: у 2022 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 309,0 тис. грн. – найімовірніше через війну, коливання попиту та витрати на адаптацію. У 2023-2024 р. р. чистий прибуток стабілізувався, хоча залишається невеликим у порівнянні з доходами (1,2% у 2024 р.).

Суттєво зросли активи підприємства протягом 2020-2024 р.р. активи в 15,8 разів. Це свідчить про реінвестування коштів у розвиток (відкриття нових закладів, модернізацію, розширення асортименту). Таким чином, мережа «23 ресторани» демонструє стабільне зростання доходів та активів, ефективно відновлюється після кризового 2022 р.

За ці роки у підприємства високий рівень зобов'язань, так у 2022–2023 р.р. спостерігається значне зростання зобов'язань, яке в 2023 р. перевищує 2,5 млн. грн. У 2024 р. вдалося частково зменшити боргове навантаження, що є позитивним сигналом фінансової стабілізації.

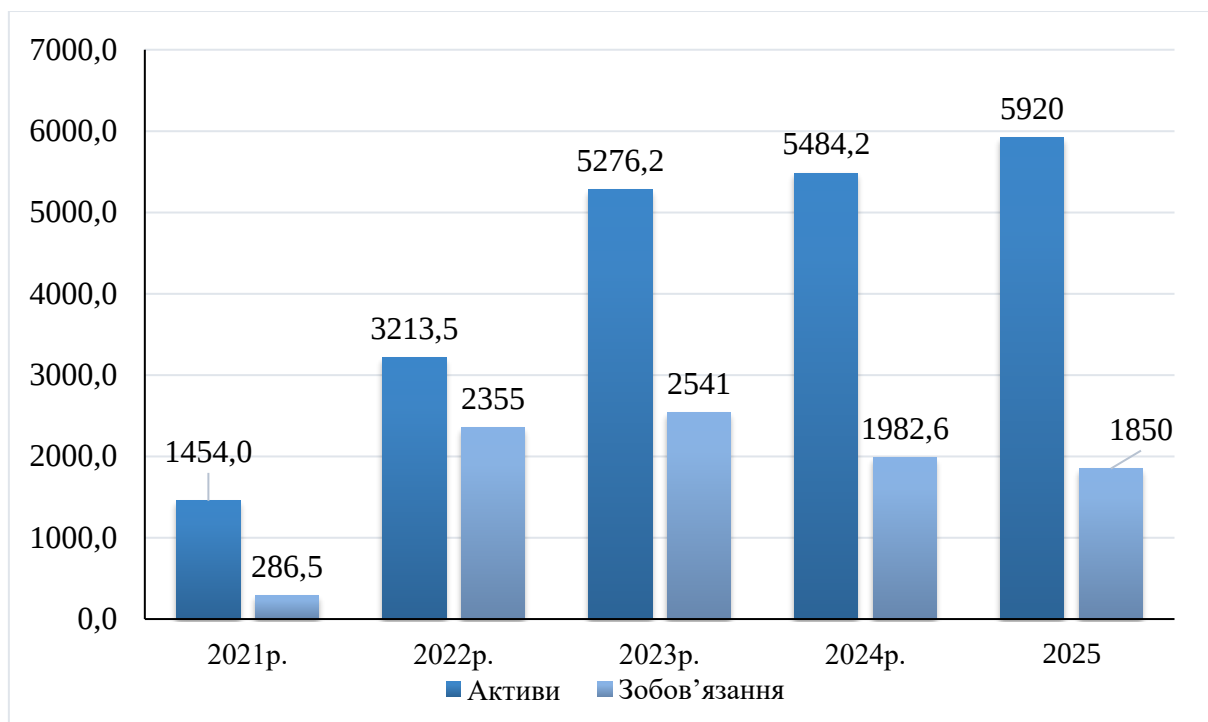


Рис. 2.7. Тенденція обсягів активів та зобов'язань, тис. грн.

Незважаючи на значні зобов'язання та поки що низький рівень прибутковості, компанія зберігає позитивну динаміку розвитку. Її стратегія реінвестування у власні активи та команду свідчить про довгострокове бачення та потенціал до подальшого росту.

Мережа «23 ресторани» вирізняється на локальному ринку Івано-Франківська не лише кількістю закладів, а й якісною диференціацією. Основні показники ефективності, які можна виділити, наведено у табл. 2.8 [24].

Основні показники ефективності мережі

Критерії	Оцінка
Заповнюваність закладів	висока, особливо у центральних локаціях і у вечірній час
Впізнаваність бренду	найвища серед ресторанних мереж міста
Лояльність аудиторії	постійні гості, позитивні відгуки, активність у соцмережах
Рівень сервісу	вище середнього: акцент на щирість, атмосферу, культуру обслуговування
Креативність продукту	висока – нестандартні справи, локальні інгредієнти, дизайнерська подача
Іміджева складова	сильна – асоціюються з сучасним, культурним, відповідальним бізнесом

Загалом, мережа демонструє ефективну синергію комерційної та культурної діяльності, що забезпечує стійку конкурентну позицію.

Основними конкурентами у регіоні для мережі є «Fabbrica Group» (Івано-Франківськ) мережа ресторанів з подібним середнім ціновим сегментом, орієнтовані на європейську та авторську кухню, мають сильний візуальний бренд та присутність у центрі міста; активно розвивають маркетинг, зокрема через Instagram і гастрономічні заходи; «Delikacia», «Correr Head», «Білий Кролик» – окремі атмосферні заклади з сильною кухнею і хорошою візуальною складовою; часто орієнтуються на святкові події, бізнес-аудиторію або вузькі сегменти та національні франшизи («Сушія», «Mafia», «Lviv Croissants») - стандартизовані формати з широкою аудиторією, фокусом на обсяги продажу;

«Mulyarovych Group» – включає заклади «Muller Pub», «Muller Restaurant» тощо, сильна позиція в пивному сегменті, затишна атмосфера, націленість на місцевого відвідувача; «Samogon Gastro Pub» – має кілька локацій і добре розвинений бренд, поєднання традиційної кухні з сучасним поданням, популярне місце для туристів і молоді.

Також конкурентами є інші відомі ресторани та кафе: «Десятка» – одна з найпопулярніших туристичних локацій з українською кухнею, «Ресторація Шпігеля», «Вино і м'ясо», «Фамілія» – авторські кухні, впізнаваний інтер'єр і стабільна репутація. Конкуренти в ніші кав'ярень і кафе доповнюють

загальну конкуренцію («Urban Coffee», «Black Honey», «Delikacia», «Кавова кімната») привертають аудиторію молоді, фрілансерів, туристів.

Порівняльну таблицю конкурентів наведено далі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна таблиця конкурентів мережі

Показник/ конкурент	23 ресторани	Familia Group	Urban Space 100	Samogon Gastro Pub	Mulyarovych Group
Кількість закладів	12	5	1	3	2
Тип кухні	українська, європейська, авторська, азіатська	європейська, італійська авторська	українська, фінансової'южн	українська з креативним поданням	українська, пивна
Цільова аудиторія	місцеві мешканці, туристи, молодь, сім'ї	місцева молодь, бізнес, туристи	активна молодь, урбаністи, креативний клас	молодь, компанії, туристи	місцеві, поціновувачі пива
Унікальні риси	широка мережа, стильний дизайн, інстаграмність	авторські інтер'єри, гастрономія	соціальна місія, 100 співзасновників	народний стиль та сучасний формат	сильний пивний бренд, музика live
Діджиталізація	високий рівень: мобільний застосунок, бронювання онлайн, соцмережі	високий рівень: активний Instagram, сайт	середній рівень: сайт, сомережі, простий UX (User Experience)	середній рівень: соцмережі, мінімальна аналітика	низький- середній рівень
Маркетингова активність	системна стратегія, фотоконтент, колаборація, блогери	активна, преміум- контент, SMM	спільнота, події, мінімум реклами	акції, сезонні пропозиції	локальна реклама, акції
Формат мережі	сегментована мережа з різними концепціями	бутиковий підхід, витриманий стиль	одиначний концепт	сімейний стиль	традиційний паб/ресторан

Порівняння мережі «23 ресторани» з конкурентами взагалі можна зробити й за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Мережа «23 ресторани» демонструє успішну модель поєднання бізнесу з культурними та соціальними ініціативами. Хоча їхні фінансові показники можуть бути нижчими порівняно з національними мережами, їхній внесок у розвиток місцевої культури та спільноти є значущим. Незважаючи на всі складнощі військового періоду, функціонування продовжується.

SWOT-аналіз мережі «23 ресторани»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розгалужена мережа з різними форматами (ресторани, кафе, бари, пан-азійські, street food тощо)	1. Висока вартість утримання та управління багатьма точками
2. Сильний бренд, впізнаваність серед місцевих і туристів	2. Можлива втрата унікальності через масштабність
3. Активний маркетинг, колаборації, фотогенічні інтер'єри	3. Деякі заклади можуть мати нерівномірний рівень сервісу.
4. Високий рівень діджиталізації: сайт, соцмережі, онлайн-бронювання, застосунок	4. Конкуренти можуть копіювати концепції та стилістику
5. Гнучкість у створенні нових форматів та експериментах	5. Ризик «перенасичення» ринку власними закладами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1) Розширення за межі Івано-Франківська (Львів, Тернопіль, Київ)	1) Зростаюча конкуренція з боку інших мереж (наприклад Familia Group)
2) Розвиток гастротуризму – приваблення гостей через гастрономічну привабливість	2) Економічні кризи та зниження платоспроможності населення
3) Впровадження нових технологій (Big Data, індивідуальні пропозиції)	3) Тренд на локальні, нішеві заклади з унікальними концепціями
4) Партнерства з локальними трендами, митцями, фермерами	4) Репутаційні ризики (наприклад, невдалий сервіс у окремих локаціях)
5) Запуск освітніх/кулінарних програм або гастроінвентів	5) Зміна поведінки споживачів (зміщення в бік онлайн-замовлень, доставки)

Мережа «23 ресторани» має стійке позиціонування завдяки своїй масштабності, діджитал-підходу й емоційній привабливості бренду. Проте зростання конкуренції та нові споживчі запити вимагають постійного оновлення і фокусування на якісному сервісі, інноваційності та локальній автентичності.

Порівняння з конкурентами дозволяє узагальнити, що концепція мережі «23 ресторани» культурно-соціальна, фінансова стратегія – реінвестування в соціальні проекти, маркетинг – органічний, через спільноту.

Разом з тим, треба розуміти, що є моменти, в чому програють аналізовані підприємства мережі своїм конкурентам (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз мережі з конкурентами

Критерії	Мережа «23 ресторани»	Конкуренти
Унікальність концепцій	висока	часткова
Соціальна місія	чітко виражена	відсутня
Формування спільноти	активне	переважно пасивне
Інтер'єр / айдентика	сучасна, дизайнерська	класична
Маркетинг онлайн	менш агресивний	системний у франшиз
Фінансова модель	більш соціальна, менш орієнтації на масовість	орієнтовані на прибуток
Якість кухні	Класична, сабільна	локальна
Підхід до персоналу	культурно-орієнтований, креативний	функціональний

Мережа «23 ресторани» виграє за рахунок: глибокої прив'язки до локальної ідентичності; нестандартного мислення менеджерів; соціальної складової та інтелектуального контенту. В той же час, мережа поступається конкурентам у: агресивності digital-маркетингу; масштабованості бізнес-моделі; стандартизації процесів (що важливо для швидкого росту).

2.3 Аналіз маркетингових стратегій ресторанів мережі «23 ресторани»

Аналіз маркетингових стратегій ресторану є одним із ключових інструментів забезпечення його ефективного функціонування та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. У довоєнний період маркетингові стратегії закладів ресторанного господарства були спрямовані переважно на розширення цільової аудиторії, формування бренду, підвищення рівня сервісу та створення унікальної конкурентної пропозиції. Саме систематичний аналіз ринку та поведінки споживачів дозволяв ресторанам ефективно адаптувати власну діяльність до змін споживчих потреб і підтримувати стабільний рівень прибутковості.

Нині діяльність підприємств гастрономічної сфери значно ускладнюється впливом економічної нестабільності, безпекових ризиків, зниження купівельної спроможності населення та порушення логістичних

процесів. За таких обставин особливої важливості набуває постійний моніторинг ефективності маркетингових рішень та оцінка результативності обраної стратегії просування. Аналіз маркетингової діяльності дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони функціонування ресторану, прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку. Крім того, проведення комплексного аналізу маркетингової стратегії сприяє більш раціональному використанню фінансових ресурсів і підвищенню ефективності рекламних кампаній. У кризових умовах важливим стає також дослідження змін у поведінці споживачів, їхніх пріоритетів та очікувань щодо якості послуг і безпеки обслуговування. Отримані результати аналізу дають змогу підприємствам ресторанного бізнесу оперативно адаптувати свої маркетингові інструменти до сучасних викликів та забезпечувати стійкість функціонування навіть у складних соціально-економічних умовах. Системний аналіз і формування висновків щодо маркетингових стратегій ресторану виступають необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, підтримки стабільної діяльності та подальшого розвитку підприємств гастрономічної сфери.

У досліджуваній мережі «23 ресторани» м. Івано-Франківськ розроблені маркетингові стратегії. Маркетингові стратегії досліджуваних ресторанів являють собою комплексну та грамотно побудовану систему, яка поєднує автентичність концепції, соціальну місію закладу, елементи дизайн-мислення та сучасні інструменти контент-маркетингу. Основою таких стратегій є формування унікального образу ресторану, здатного викликати емоційну прихильність споживачів і забезпечувати високий рівень впізнаваності бренду на ринку гастрономічних послуг. Значну роль у цьому процесі відіграє автентичність, що проявляється у використанні локальних традицій, національної кухні, культурних елементів та індивідуального стилю обслуговування.

Водночас соціальна місія ресторанів спрямована на підтримку суспільно важливих ініціатив, розвиток локальних громад, благодійну діяльність та

формування позитивного соціального іміджу підприємства. Важливим компонентом сучасних маркетингових стратегій виступає дизайн-мислення, яке орієнтується на глибоке розуміння потреб клієнтів, створення комфортного простору та підвищення якості споживчого досвіду. Крім того, ефективність просування закладів значною мірою забезпечується використанням контент-маркетингу, що включає активну присутність у соціальних мережах, створення візуально привабливого контенту, комунікацію з аудиторією та формування лояльності клієнтів. У сукупності такі підходи дозволяють ресторонам не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й адаптуватися до сучасних ринкових викликів та змін у поведінці споживачів.

Основні сім стратегії, які застосовують ресторани мережі «23 ресторани», перелічено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Основні стратегії мережі «23 ресторани»

Охарактеризуємо особливості кожної із зазначених стратегій.

1) Соціальний маркетинг і сторітелінг. Заклади мережі – це історії, а не просто бізнеси. Наприклад, «Urban Space 100» – ресторан, який належить громаді, де 80% прибутку йде на підтримку локальних ініціатив. Кожен новий продукт чи послуга має «людське обличчя» – це або колективна ініціатива, або реальна історія. Сторітелінг використовується у всьому, від назви до оформлення меню.

2) Маркетинг як частина міської культури. Заклади не просто розміщені в місті, вони вбудовані у його життя: архітектура, назви, атмосфера. Наприклад, «Говорить Івано-Франківськ» – це кав'ярня-радіо, яка транслює місцеві подкасти. Вони органічно підтримують культурні ініціативи: виставки, подкасти, благодійні збори, лекції.

3) Креативний продукт як маркетинговий інструмент. «Франківський торт» – це не просто десерт, а частина міської айдентики. Його створювали майже рік, а просували як гастро-сувенір з історією. Вони самі виготовляють багато продуктів: від хліба до джемів і розповідають про це в соцмережах.

4) Контент-маркетинг і медіа. Їхній власний медіапростір (подкасти, соціальні мережі, блоги) – дуже важливий канал. «Urban Space Radio» – приклад створення власного каналу комунікації з аудиторією.

5) Неформальність і близькість до клієнта. Тон комунікації – «свій до свого по своє». Жодного пафосу, зате жива мова, іронія, діалог з гостем. Часто використовуються відкриті кухні, прозорість у комунікаціях, пости про внутрішню кухню команди (в прямому і переносному сенсі).

6) Мультиканальність і digital-first. Онлайн-продаж тортів, кави, подарункових наборів. Активна присутність в Instagram та Facebook. Візуальний стиль мінімалістичний, естетичний, без перенавантаження.

7. Партнерства та краудфандінг. «Urban Space 100» – це приклад запуску бізнесу через краудфандінг. Часто співпрацюють з локальними брендами (сировари, крафтові виробники, видавці тощо).

Мережа «23 ресторани» в Івано-Франківську демонструє приклад поєднання гастрономічного бізнесу з культурною місією, соціальною

відповідальністю та новаторськими підходами до маркетингових комунікацій. Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, а також зовнішні можливості та загрози для подальшого стратегічного розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз маркетингових стратегій мережі

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1) Автентичність і локальна айдентика	1) Труднощі масштабування
2) Соціальна місія як елемент бренду	2) Залежність від управлінської команди
3) Контент-маркетинг та медіаплатформи	3) Недостатня активність у платному просуванні
4) Продукт як носій маркетингу	
5) Неформальна та відкрита комунікація	
6) Автентичність і локальна айдентика	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1) Розвиток e-commerce	1) Економічна нестабільність
1. Франчайзинг і ліцензування концепцій	2) Копіювання бізнес-моделей
2. Розвиток гастрономічного туризму	3) Зміна споживчих поведінкових переваг
3. Колаборації з локальними брендами	

Проаналізуємо сильні сторони маркетингових стратегій – S (Strengths):

– автентичність і локальна айдентика: усі заклади мережі мають унікальну концепцію, глибоко вкорінену в культурний контекст Івано-Франківська. Завдяки цьому формується емоційна прив'язаність клієнтів та підвищується впізнаваність бренду;

– соціальна місія як елемент бренду: Ресторан «Urban Space 100» є прикладом поєднання бізнесу та громадської ініціативи. Така форма комунікації стимулює довіру й лояльність, а також формує соціальний капітал компанії;

– контент-маркетинг та медіа платформи. Мережа активно використовує власні медіа (зокрема «Urban Space Radio») та сторітелінг як інструмент формування цінностей та поширення бренду. Контент генерується не лише з метою продажу, а як спосіб транслювати філософію компанії;

- продукт як носій маркетингу: кулінарні продукти (як-от «Франківський торт») є не лише товаром, а символом локальної культури. Це створює ефект сувенірності та стимулює емоційні покупки;

- неформальна та відкрита комунікація: усі маркетингові повідомлення побудовані у дружньому, щирому тоні. Це дозволяє формувати довготривалі відносини з клієнтами.

Тепер перейдемо до аналізу слабких сторін маркетингових стратегій – W (Weaknesses):

- труднощі масштабування: глибока локалізація бренду ускладнює вихід на нові ринки без втрати автентичності. Це обмежує географічне розширення мережі;

- залежність від управлінської команди: бренд формується довкола цінностей його засновників. Зміна команди може поставити під загрозу сталість маркетингових стратегій;

- недостатня активність у платному просуванні: основний акцент робиться на органічному контенті та сарафанному радіо. Це може уповільнювати залучення нової аудиторії, особливо поза межами міста.

Окремо сконцентруємо увагу на можливостях – O (Opportunities):

- розвиток e-commerce: продукти власного виробництва (десерти, джеми, кава) можуть бути масштабовані через онлайн-магазини з доставкою по всій Україні чи навіть за кордон;

- франчайзинг і ліцензування концепцій: успішні формати можна адаптувати для інших міст за допомогою франшиз, зберігаючи при цьому ціннісну структуру;

- розвиток гастрономічного туризму: Івано-Франківськ як туристичний центр дає можливість просувати бренд через досвід подорожей – «смакові спогади» стають частиною маркетингу;

- колаборації з локальними брендами: співпраця з українськими крафтовими виробниками, ремісниками, видавництвами тощо відкриває нові ринки й цільові аудиторії.

I, наостанок, загрози – T (Threats):

- економічна нестабільність: падіння платоспроможності споживачів та загальні кризи можуть скоротити попит на середньоціновий сегмент HoReCa;
- копіювання бізнес-моделей: унікальні концепції можуть бути адаптовані іншими гравцями без збереження ідеологічної глибини, що знецінює оригінал;
- зміна споживчих поведінкових патернів: зростання популярності доставки, ghost kitchen, віртуальних брендів є викликом для закладів, які орієнтовані на фізичну присутність та атмосферу.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що мережа ресторанів «23 ресторани» характеризується значним внутрішнім потенціалом, високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища та сформованим емоційним позиціонуванням на локальному ринку гастрономічних послуг. Сильними сторонами підприємства виступають впізнаваність бренду, унікальна концепція закладів, орієнтація на автентичність, якісний сервіс та ефективна комунікація зі споживачами через сучасні цифрові канали.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також здатність мережі створювати емоційний зв'язок із клієнтами, що сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища свідчить про перспективність подальшого розвитку мережі шляхом розширення каналів продажу, активізації онлайн-замовлень, удосконалення доставки та впровадження нових форматів взаємодії зі споживачами.

Окремим перспективним напрямом є створення франчайзингової моделі, яка дозволить масштабувати діяльність бренду, збільшити його присутність на регіональних ринках та підвищити рівень фінансової стійкості підприємства. Водночас важливим фактором успішного розвитку залишається необхідність посилення позицій у цифровому просторі через активне

використання інструментів контент-маркетингу, соціальних мереж, цифрової реклами та бренд-комунікацій.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив і певні загрози, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, зниженням купівельної спроможності населення, посиленням конкурентного тиску та зміною споживчих пріоритетів у кризових умовах.

За таких обставин процес масштабування мережі потребує особливо виваженого стратегічного підходу, спрямованого на збереження основних цінностей бренду та його унікальної концепції. Надзвичайно важливим є забезпечення балансу між комерційним розвитком підприємства та підтримкою його автентичності, соціальної місії та індивідуального стилю, які формують ключові конкурентні переваги мережі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для подальшого розвитку мережі «23 ресторани», однак ефективність реалізації стратегічних перспектив безпосередньо залежатиме від здатності підприємства поєднувати інноваційний розвиток із збереженням власної ідентичності та ціннісних орієнтирів.

На нашу думку, в маркетингових стратегіях мережі є недоліки (проблемні зони), а тому можна зробити конкретні рекомендації щодо їх удосконалення (табл. 2.13).

Проаналізуємо сайт компанії. Він стає важливим компонентом в реалізації маркетингових стратегій.

Офіційний сайт мережі «23 ресторани» <https://23restorany.ua/> – є сучасним онлайн-ресурсом, який відображає філософію компанії, її соціальні ініціативи та корпоративну культуру.

Таблиця 2.13

Основні недоліки маркетингових стратегій мережі та рекомендації щодо їх подолання

Недоліки	Рекомендації
1. Обмежена географічна масштабованість: – стратегії дуже локалізовані під Івано-Франківськ (айдентика, контент, продукти); – при спробі виходу в інші регіони може втрачатися глибинна прив'язка до місцевого контексту	Розробити адаптивні маркетингові моделі для інших міст на основі ключових принципів бренду (автентичність, локальність, соціальність), з урахуванням нових регіональних контекстів
2. Відсутність масштабної digital-реклами: – орієнтація здебільшого на органічний трафік, сарафанне радіо, контент-маркетинг; – можливості платного просування (таргетинг, SEO, контекстна реклама) використовуються обмежено	Інвестувати у performance-маркетинг: запуск Google Ads, Instagram/Facebook Ads з добре налаштованими воронками (наприклад, для онлайн-продажу тортів чи промо нових меню)
3. Залежність від особистостей: бренд сильно пов'язаний із командою, її світоглядом, інтелектуальним бекграундом. Це робить його унікальним, але вразливим	Побудова системного бренду з чітко зафіксованими цінностями, місією, tone of voice і правилами візуального стилю (brandbook). Це дозволить зберегти сталість при розширенні команди або переході в інші міста
4. Незбалансоване позиціонування окремих закладів: деякі нові ресторани чи кафе можуть мати недостатньо чітке позиціонування (візуально, комунікаційно), що ускладнює сприйняття бренду з боку нових клієнтів	Провести аудит брендів у межах мережі: наскільки кожен заклад комунікує свою унікальну ідею. Створити уніфіковану, але гнучку систему позиціонування
5. Обмежений клієнтський сервіс онлайн: відсутня система лояльності або система клієнтського сервісу, яка б дозволяла працювати з клієнтською базою на рівні персоналізації	Запровадити мобільний застосунок або інтегровану програму лояльності з бонусами, push-сповіщеннями, персональними пропозиціями на дні народження, улюблені страви тощо
6. Малий вихід на англomовну аудиторію: враховуючи потенціал гастрономічного та культурного туризму, комунікація англійською мовою поки що обмежена	Розширити сайт, меню, сторінки соцмереж англomовною версією. Проводити англomовні гастрономічні події або тури (у співпраці з гідами, туроператорами)

Сайт має лаконічний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з акцентом на візуальні елементи. Використання великоформатних зображень, мінімалістичної графіки та чистої типографіки створює атмосферу сучасності та професіоналізму (рис. 2.9).

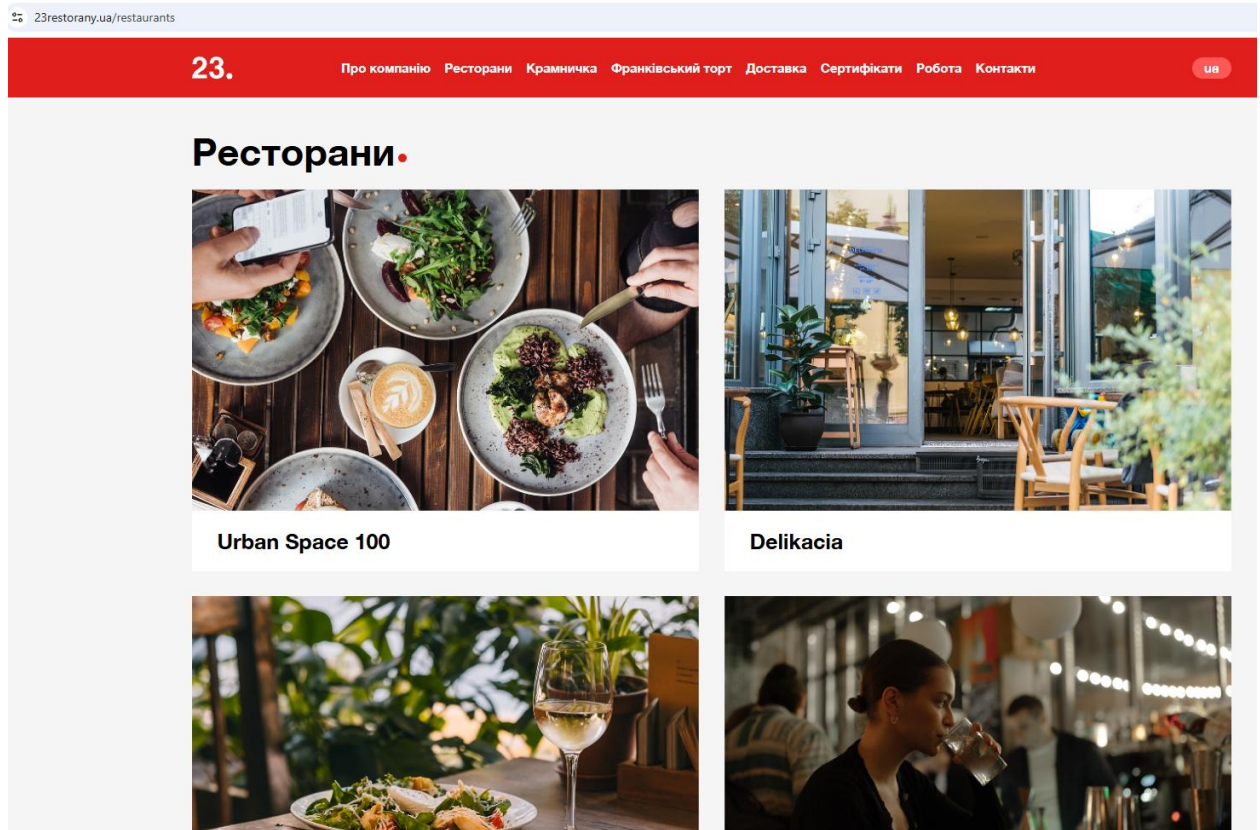


Рис. 2.9. Зовнішній вигляд сайту мережі «23 ресторани»

У відповідних вкладках можна отримати таку інформацію:

- про компанію, де можна ознайомитися із описом місії, цінностей та історії розвитку мережі;
- команда, тут міститься інформація про кількість працівників та етапи розвитку компанії;
- відповідальність характеризує соціальних ініціатив та партнерів мережі;
- контакти, де наводиться адреса головного офісу, телефон та електронна пошта для зв'язку.

Ключові особливості сайту мережі «23 ресторани» охарактеризуємо у табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Ключові особливості сайту мережі «23 ресторани»

Особливість	Пояснення
Цінності компанії	на сайті підкреслюється три основні цінності: люди, природа та інновації. Компанія акцентує увагу на відповідальному споживанні, зменшенні харчових відходів та впровадженні інноваційних рішень у ресторанному бізнесі
Соціальні ініціативи	«23 ресторани» активно підтримують проекти, спрямовані на розвиток Івано-Франківська та України загалом. Серед них: громадський ресторан Urban Space 100, платформа «Тепле місто», ініціативи Save Ukraine Now та Save Business Now
Командний підхід	компанія наголошує на важливості команди, зазначаючи, що бізнес створювався навколо людей, а не ідеї. Це відображено у розділі «Команда», де представлено хронологію розвитку компанії та зростання кількості працівників

Офіційний сайт мережі «23 ресторани» виступає важливим елементом реалізації маркетингової стратегії підприємства та ефективним інструментом формування позитивного іміджу бренду у цифровому середовищі. Завдяки грамотно побудованій структурі, сучасному дизайну, логічній навігації та якісному контентному наповненню вебресурс забезпечує ефективну комунікацію зі споживачами, партнерами та потенційними працівниками. Сайт успішно транслює основні цінності та філософію компанії, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності, інноваційності управлінських підходів, корпоративній культурі та командному принципі діяльності. Важливим аспектом є те, що цифрова платформа сприяє підвищенню рівня впізнаваності бренду, формуванню довіри з боку цільової аудиторії та зміцненню емоційного зв'язку між підприємством і споживачами. Крім інформаційної функції, сайт виконує роль сучасного маркетингового інструменту, який дозволяє просувати послуги мережі, популяризувати гастрономічну концепцію закладів та оперативно інформувати аудиторію про новини, події та соціальні ініціативи компанії. Наявність якісно розробленого вебресурсу також позитивно впливає на ефективність реалізації цифрових маркетингових

стратегій, зокрема контент-маркетингу, SEO-просування, брендovих комунікацій та інтеграції із соціальними мережами.

Сайт створює додаткові можливості для залучення нових партнерів, інвесторів і кваліфікованого персоналу, що є важливим чинником подальшого розвитку мережі ресторанів. У сучасних умовах цифровізації гастрономічного бізнесу ефективний вебсайт стає не лише засобом представлення підприємства в інтернет-просторі, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та підтримки стабільного розвитку ресторанної мережі.

Проведений аналіз маркетингових стратегій мережі «23 ресторани» засвідчує високий рівень організації маркетингової діяльності підприємства та ефективність використання сучасних інструментів просування у гастрономічній сфері. Системний підхід до формування бренду, комунікації зі споживачами та реалізації цифрових маркетингових рішень забезпечує зміцнення ринкових позицій мережі та підвищення її конкурентоспроможності. Ефективна реалізація маркетингових стратегій сприяє формуванню стійкої лояльності клієнтів, розширенню цільової аудиторії та підтриманню позитивного іміджу компанії на локальному ринку гастрономічних послуг. Водночас здатність підприємства адаптувати маркетингову діяльність до сучасних ринкових викликів створює передумови для подальшого стабільного розвитку та успішного функціонування мережі ресторанів в умовах конкурентного середовища міста Івано-Франківська.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ГАСТРОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

3.1 Базові принципові підходи до маркетингових стратегій підприємства

Як було проаналізовано у другому розділі кваліфікованої роботи мережа «23 ресторани» в Івано-Франківську в своїй діяльності ефективно змогла поєднати філософію та цінності своєї компанії з потребами розвитку регіону, його соціально-економічними потребами.

Розуміння перспектив розвитку Івано-Франківської області, пошук свого вкладу в загальні завдання є принципово необхідним в розробці маркетингових стратегій діяльності мережі «23 ресторани».

З іншого боку, успішними у сучасних умовах будуть ті територіальні громади, які здатні ефективно впроваджувати новітні інструменти управління. Провідну роль відіграватимуть міжгромадські комунікації та спільне вирішення масштабних проблем у партнерстві з іншими громадами або регіонами. Такий підхід сприяє оптимізації витрат шляхом їх розподілу між усіма учасниками процесу розв'язання спільних завдань. У цьому контексті важливим є не лише залучення зовнішніх інвесторів, а й активне сприяння розвитку місцевого підприємництва. Це завдання є значно складнішим, оскільки передбачає взаємодію з численними представниками малого бізнесу (рис. 3.1).

Відтак постає потреба у послідовній роботі в освітній сфері, спрямованій на формування підприємницьких компетентностей у молоді, починаючи з шкільного віку. В цьому сенсі такий підхід в розвитку регіону можна охарактеризувати як розумні спеціалізації («smart specialisation strategy») – це сфери діяльності, які характеризуються високим потенціалом розвитку і є провідними чи можуть такими стати в регіоні [42] .

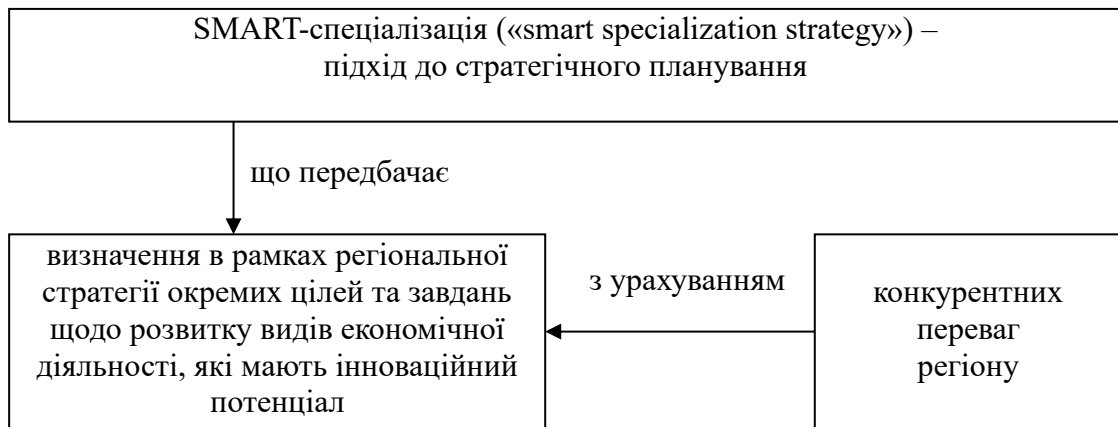


Рис. 3.1. Практичне застосування SMART-спеціалізації

Найбільш розповсюджені пріоритети в смарт-спеціалізації: енергетика, охорона здоров'я, культура і креативні індустрії, сфера послуг, провідні виробничі системи, туризм, розвиток сільських територій, харчова промисловість, безпека та ін. На практиці застосування принципового підходу для підприємств означає розуміти місце своє в розвитку регіону та розуміти місце регіону в економіці країни (рис. 3.2).

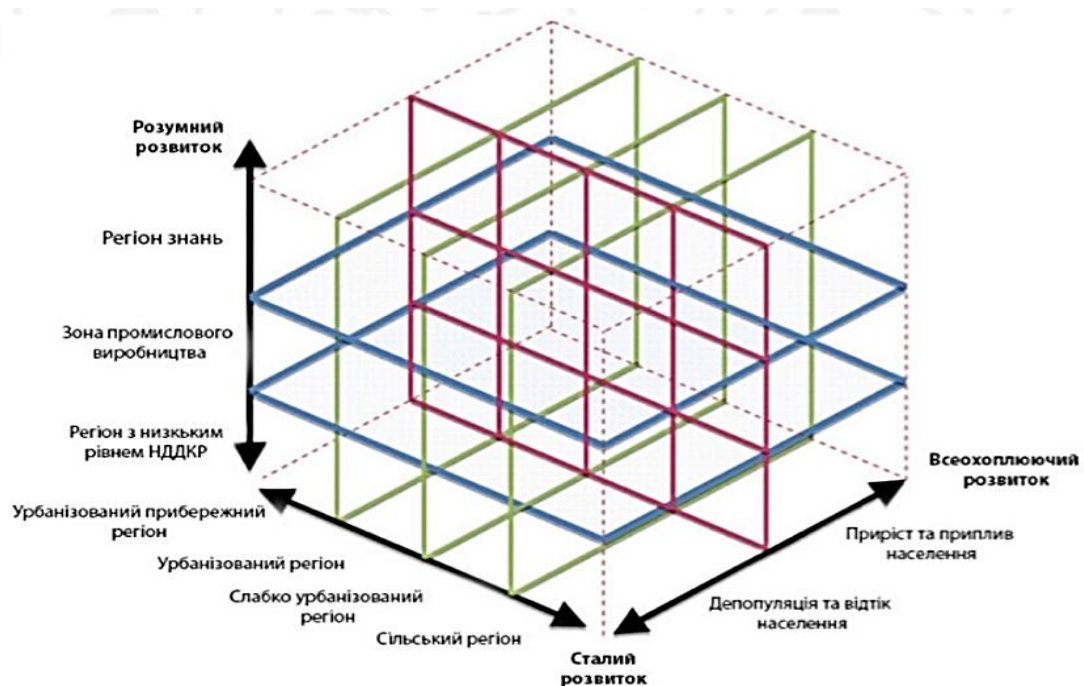


Рис. 3.2. Критерії пошуку гастрономічних закладів
«свого місця» в розвитку регіону

Смарт-спеціалізація – це стратегічний підхід до розвитку інновацій в

регіонах, який потребує об'єднання цілей кожного суб'єкта з цілями розвитку регіону. Головним результатом при цьому має стати підвищення інноваційної та інвестиційної привабливості відповідних областей, що дасть змогу конвертувати їх в економічні та соціальні вигоди для мешканців регіону. Колективи аналізованої мережі «23 ресторани» вважають пріоритетною метою своєї діяльності сприяння розвитку регіону, створення привабливого туристичного центру країни. Тому критерії пошуку свого місця (рис. 3.2) повністю стосуються підходів до розробки маркетингових стратегій в діяльності мережі.

Маркетингова стратегія є визначальним інструментом формування конкурентних переваг підприємства у сфері ресторанного бізнесу. Для мережі «23 ресторани», яка функціонує на висококонкурентному ринку Івано-Франківська, ефективне стратегічне управління маркетингом повинно ґрунтуватися на сукупності ключових принципів, що забезпечують стабільний розвиток та диференціацію бренду. До основних підходів, що визначають маркетингову політику «23 ресторани», відносяться наступні (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії мережею «23 ресторани»

Детально пояснимо зміст перелічених підходів:

1) орієнтація на локальну ідентичність. Досліджувана у кваліфікаційній

роботі мережа «23 ресторани» змогла активно інтегрувати місцеву культурну та гастрономічну специфіку в концепцію кожного ресторану мережі. Такий підхід не лише формує емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, а й сприяє формуванню стійкого іміджу бренду як носія локальної автентичності. Це дозволяє мережі успішно диференціюватися від стандартних закладів громадського харчування;

2) сегментація ринку та адаптація продукту. Мережа орієнтується на чітке позиціонування кожного окремого закладу відповідно до специфічних потреб різних сегментів споживачів. У стратегії враховуються соціально-демографічні характеристики, споживчі уподобання та поведінкові особливості клієнтів, що дозволяє забезпечити високу релевантність пропозиції на кожному етапі контакту з брендом;

3) інноваційність у комунікаціях. Одним із ключових елементів маркетингової діяльності є активне використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, що дозволяє оперативно взаємодіяти з аудиторією, формувати лояльність та здійснювати персоналізовану комунікацію. Такий підхід не лише підвищує ефективність рекламних кампаній, а й сприяє формуванню стійкої цифрової присутності бренду;

4) інтеграція елементів сервісного маркетингу. Мережа приділяє значну увагу якості обслуговування, створенню унікального клієнтського досвіду та формуванню високого рівня емоційного задоволення від відвідування закладів. Маркетингова стратегія «23 ресторани» виходить за межі класичного підходу до просування продукту, фокусуючись на цілісному управлінні враженнями споживача;

5) підтримка соціальної відповідальності та сталого розвитку. У рамках маркетингової політики реалізуються ініціативи, спрямовані на зменшення екологічного сліду, підтримку місцевих виробників, розвиток гастротуризму та залучення громади до спільних проєктів. Така стратегія не лише відповідає сучасним тенденціям відповідального споживання, а й зміцнює репутаційний капітал бренду.

Тобто, маркетингова стратегія мережі «23 ресторани» ґрунтується на поєднанні традиційних цінностей, інноваційного підходу до комунікацій та соціальної відповідальності. Комплексність та системність цих підходів дозволяє підприємству не лише задовольняти поточний попит, а й формувати нові ринкові тенденції, виступаючи активним суб'єктом розвитку регіональної гастрономічної культури.

Розробка маркетингової стратегії передбачає виконання комплексу аналітичних, розрахункових процедур. Можна запропонувати алгоритм в якості доцільного саме для закладів гастрономічної сфери (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Запропонований алгоритм розробки маркетингової стратегії для мережі «23 ресторани»

Зміст кожного етапу розробки маркетингової стратегії полягає у наступному:

1 етап: маркетинговий аудит є початковим та одним із найважливіших

етапів формування маркетингової стратегії ресторанного підприємства, оскільки саме він забезпечує інформаційну основу для прийняття подальших управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу або мережі ресторанів. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку фінансово-економічних показників діяльності, рівня рентабельності, ефективності використання ресурсів, позиціонування брендів у межах мережі, якості сервісу, а також результативності комунікаційних каналів і маркетингових інструментів. Особлива увага приділяється виявленню конкурентних переваг підприємства та факторів, що стримують його розвиток. Водночас аналіз зовнішнього середовища охоплює дослідження ринкових тенденцій, динаміки споживчого попиту, змін у поведінці клієнтів, активності конкурентів, розвитку гастрономічних трендів та впливу макроекономічних чинників. Додатково враховуються зміни у законодавчому регулюванні ресторанної діяльності, податковій політиці, санітарних нормах та умовах ведення бізнесу. Важливою складовою маркетингового аудиту є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні можливості розвитку та виявити загрози з боку зовнішнього середовища. Результати такого аналізу формують аналітичну базу для подальшої розробки стратегічних рішень.

2 етап: сегментація ринку та вибір цільової аудиторії є важливим етапом стратегічного маркетингового планування, що передбачає поділ споживачів на окремі групи відповідно до спільних характеристик, потреб та моделей поведінки. У ресторанному бізнесі цей процес здійснюється з урахуванням соціально-демографічних, економічних, психографічних та поведінкових критеріїв, серед яких особливого значення набувають вік споживачів, стиль життя, гастрономічні вподобання, рівень доходів, частота відвідування закладів харчування та особливості споживчих звичок. Після виокремлення основних сегментів ринку проводиться оцінка їхнього потенціалу, що включає визначення місткості сегмента, рівня платоспроможного попиту, перспектив

зростання та рівня конкурентного насичення. Такий аналіз дозволяє визначити економічну доцільність орієнтації на конкретні групи споживачів. На основі отриманих результатів підприємство здійснює вибір найбільш перспективних та релевантних цільових сегментів для кожного ресторану мережі. Це забезпечує можливість адаптації меню, сервісу, комунікаційної політики та загальної концепції закладу відповідно до потреб конкретної аудиторії, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню лояльності клієнтів.

3 етап: формування унікальної торговельної пропозиції (УТП) є ключовим елементом позиціонування ресторанного бренду на конкурентному ринку. УТП визначає основну цінність закладу для споживача та забезпечує його відмінність від інших учасників ринку. На цьому етапі здійснюється визначення ключової ідеї бренду, його концептуальної спрямованості, цінностей та конкурентних переваг, які мають формувати позитивне сприйняття закладу у свідомості споживачів. Важливою складовою процесу є розробка цілісної концепції ресторану, що охоплює стиль інтер'єру, атмосферу, формат обслуговування, асортимент і подачу страв, рівень сервісу та емоційний досвід клієнтів. У сучасних умовах успішна ресторанна концепція повинна поєднувати гастрономічну унікальність із високим рівнем клієнтоорієнтованості. Для мережевих закладів особливого значення набуває адаптація УТП до специфіки окремих ресторанів із збереженням єдиної корпоративної філософії та загальної стилістики бренду. Це дозволяє забезпечити цілісність брендової ідентичності та одночасно враховувати локальні особливості попиту.

4 етап: визначення стратегічних цілей є необхідною умовою ефективного управління маркетинговою діяльністю ресторанного підприємства. Стратегічні цілі формуються відповідно до місії закладу, його ринкового позиціонування та довгострокових перспектив розвитку. Вони поділяються на кількісні та якісні показники, що дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності підприємства. Кількісні цілі орієнтовані на

досягнення конкретних економічних результатів, зокрема збільшення обсягів продажів, розширення частки ринку, підвищення середнього чека, зростання кількості постійних клієнтів та збільшення прибутковості діяльності. Такі показники мають чіткі критерії вимірювання та часові межі реалізації. Якісні цілі спрямовані на формування позитивного іміджу бренду, підвищення рівня впізнаваності закладу, зміцнення репутаційного капіталу та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. У сучасних умовах саме поєднання кількісних і якісних орієнтирів забезпечує стійкий розвиток ресторанного бізнесу та формування довготривалих конкурентних переваг.

5 етап: розробка комплексу маркетингових заходів здійснюється на основі концепції маркетинг-міксу 7P, яка дозволяє комплексно управляти всіма аспектами взаємодії ресторану зі споживачами. Першим елементом є Product (продукт), що передбачає створення гастрономічних концепцій, формування асортименту страв, оновлення меню, впровадження авторських позицій та врахування сучасних кулінарних трендів. Саме продукт формує основну споживчу цінність ресторану. Елемент Price (ціна) охоплює формування цінової політики відповідно до ринкового сегмента, рівня сервісу та позиціонування закладу. Правильно сформована цінова стратегія дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю підприємства та доступністю послуг для цільової аудиторії. Place (місце) передбачає вибір оптимальних локацій ресторану, розвиток каналів доставки, співпрацю з цифровими платформами та забезпечення зручності доступу до послуг. Складова Promotion (просування) включає використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій, серед яких особливу роль відіграють SMM, digital-маркетинг, контент-маркетинг, рекламні кампанії, партнерські проекти та співпраця з інфлюенсерами. People (персонал) стосується формування професійної команди, навчання працівників, розвитку корпоративної культури та впровадження внутрішнього маркетингу. Process (процеси) передбачає стандартизацію обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення стабільної якості послуг. Водночас Physical Evidence (фізичне оточення)

охоплює дизайн інтер'єру, елементи візуальної айдентики, атмосферу закладу та інші матеріальні складові, які впливають на емоційне сприйняття бренду клієнтами.

6 етап: планування бюджету та ресурсного забезпечення є важливим етапом реалізації маркетингової стратегії, оскільки саме воно визначає можливості практичного впровадження запланованих заходів. На цьому етапі здійснюється формування маркетингового бюджету з урахуванням прогнозованої ефективності окремих інструментів просування, пріоритетних напрямів розвитку та очікуваних економічних результатів. Важливою складовою є оптимальний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів між різними напрямками маркетингової діяльності. Крім того, визначаються відповідальні особи та команди, які забезпечуватимуть реалізацію окремих стратегічних завдань. Раціональне ресурсне забезпечення сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній, мінімізації ризиків та досягненню поставлених стратегічних цілей у встановлені терміни.

7 етап: впровадження та моніторинг передбачає практичну реалізацію розробленої маркетингової стратегії відповідно до затвердженого плану та часових графіків. У процесі реалізації здійснюється координація діяльності різних структурних підрозділів ресторанного підприємства, контроль виконання маркетингових заходів та оперативне реагування на можливі відхилення від запланованих показників. Особливого значення набуває постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), серед яких можуть бути рівень продажів, динаміка відвідуваності, середній чек, рівень задоволеності клієнтів, ефективність рекламних кампаній та активність аудиторії у цифрових каналах комунікації. Систематичний контроль результатів дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність окремих маркетингових інструментів та забезпечувати стабільність реалізації стратегії.

8 етап: оцінка ефективності та коригування стратегії виступає завершальним етапом процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії

є оцінка її ефективності та внесення необхідних коригувань. На цьому етапі здійснюється порівняння фактичних результатів діяльності із запланованими показниками, що дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей та загальну результативність маркетингових заходів.

Проведення комплексного аналізу дає можливість виявити сильні сторони реалізованої стратегії, а також визначити проблемні аспекти та напрями для вдосконалення. В умовах високої динамічності ресторанного ринку особливого значення набуває здатність підприємства до гнучкого коригування стратегічних рішень відповідно до змін у поведінці споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

Саме адаптивність маркетингової стратегії забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ресторанного підприємства та його стійкий розвиток.

Треба підкреслити, що саме останній етап (оцінка ефективності та коригування стратегії) – є дуже складним етапом, який потребує накопичування інформації в динаміці.

Вважаємо за доцільне рекомендувати менеджменту мережі не тільки співставлення фактичних та запланованих результатів реалізації маркетингової стратегії, а відслідковувати зміни, що за аналізований період мали місце в цільовій аудиторії, конкурентах, сильних, слабких сторонах, можливостях та загрозах підприємству, інструментах маркетингу тощо. Рекомендовану послідовність аналітичних дій аналізу маркетингової стратегії для мережі «23 ресторани» наведено в табл. 3.1.

Саме запропонований алгоритм аналітичної роботи дозволить здійснювати постійний аналіз та коригувати стратегії та долати недоліки існуючих маркетингових стратегій досліджуваної мережі ретсoranів.

Таблиця 3.1

Рекомендований для мережі «23 ресторани» алгоритм аналізу маркетингової стратегії

Етапи аналітичної роботи	Зміст
1	2
1. Збір вихідної інформації	– офіційний сайт мережі
	– сторінки в соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok)
	– онлайн-огляди (Google, TripAdvisor, Foursquare)
	– новини, інтерв'ю з власниками, публікації в ЗМІ
	– особисті спостереження / польове дослідження (відвідування ресторанів, аналіз меню, атмосфери)
2. Визначення цільової аудиторії	– хто є клієнтом мережі? (вік, дохід, стиль життя)
	– чи є поділ на різні сегменти (наприклад, молодь, туристи, місцеві жителі, гурмани тощо)
	– як саме кожен бренд у складі «23 ресторанів» орієнтується на свою аудиторію?
3. SWOT-аналіз маркетингової стратегії	– S (strengths): сильні сторони (унікальний дизайн, сервіс, локальна кухня, бренд тощо)
	– W (weaknesses): слабкі сторони (обмежене охоплення, висока ціна, конкуренція)
	– O (opportunities): можливості (розширення, франшиза, колаборації)
	– T (threats): загрози (економічна нестабільність, війна, конкуренти)
4. Аналіз інструментів маркетингу (7P / 4P)	– Price (ціна): цінова політика, варіативність
	– Place (місце): розташування, доставка, зручність доступу
	– Promotion (просування): які канали використовуються (соцмережі, івенти, інфлюенсери, реклама), які ключові меседжі? Наскільки активно ведеться комунікація з клієнтами?
	– People (люди): персонал, бренд-амбасадори, HR-маркетинг
	– Process (процес): організація обслуговування, автоматизація, CRM
	– Physical Evidence (фізичні докази): інтер'єр, атмосфера, упаковка, фірмовий стиль
	– Product (продукт): які ресторани входять у мережу, їх концепція, позиціонування
	Наскільки активна мережа в інтернеті?
5. Аналіз цифрової присутності	SEO-оптимізація, реклама в Google
	Наявність мобільного застосунку чи програми лояльності
	Онлайн-бронювання, відгуки

Продовження табл. 3.1

1	2
6. Аналіз конкурентів	Основні конкуренти в Івано-Франківську
	Чим відрізняється стратегія «23 ресторанів»?
	Яка їхня унікальна торгова пропозиція (УТП)?
7. Висновки та рекомендації	Наскільки ефективна стратегія?
	Що можна вдосконалити?
	Які нові інструменти доцільно впровадити?

3.2 Оцінка впливу маркетингової стратегії мережі «23 ресторани» на розвиток регіону

Маркетингова стратегія ресторану є важливим інструментом не лише для забезпечення його конкурентоспроможності, але й для формування ширших соціально-економічних ефектів у межах регіону. У сучасних умовах розвитку гастрономічного бізнесу ресторани виступають активними учасниками регіональної економіки, впливаючи на зайнятість населення, туристичну привабливість та розвиток суміжних сфер діяльності. Особливого значення набуває дослідження пропозицій щодо удосконалення маркетингових стратегій закладів ресторанного господарства, оскільки саме вони визначають ефективність взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями. Водночас оцінка впливу таких стратегій дозволяє виявити їх внесок у формування бренду регіону та підвищення його економічної активності.

Маркетингова стратегія в цьому контексті розглядається як комплексний механізм, що поєднує інструменти просування, ціноутворення, сервісної політики та комунікацій. Її ефективна реалізація сприяє не лише зростанню прибутковості окремого закладу, але й формуванню позитивного іміджу регіону як привабливої території для інвестицій і туризму.

Розглянемо майбутні можливі напрями маркетингової стратегії для одного з підприємств мережі «23 ресторани», а саме «Delikasia» – кафе-кондитерської. Кафе-кондитерська «Delikasia» розташована в центральній частині Івано-Франківська за адресою: вул. Незалежності, 20. Заклад є частиною ресторанної мережі «23 ресторани». Під час карантинних обмежень у 2020 р. «Delikasia» була реорганізована у формат кондитерської-крамниці, що дозволило адаптуватися до нових умов ринку та зберегти операційну діяльність.



Рис. 3.5. Персонал та зала кафе-кондитерської «Delikacia»

Основним напрямком діяльності «Delikacia» є виробництво та реалізація кондитерських виробів, зокрема десертів, тістечок та випічки, виготовлених за класичними французькими технологіями з використанням натуральних інгредієнтів. Крім того, заклад пропонує сніданки протягом усього дня, а також основні страви, салати, супи та напої.

Заслуговує уваги кадрова політика закладу. «Delikacia» активно залучає персонал, пропонуючи вакансії кондитерів, продавців десертів та офіціантів. Компанія, до якої відноситься кондитерська, надає офіційне працевлаштування, організовує навчання та тренінги для співробітників, а також впроваджує систему мотивації у вигляді «фішок», які можна обміняти на подарунки. Графіки роботи варіюються залежно від посади, забезпечуючи гнучкість та комфорт для працівників. Активна кадрова політика, адаптація до ринкових умов під час карантину та розширення асортименту свідчать про стабільну операційну діяльність та позитивну динаміку розвитку закладу.

Меню «Delikacia» включає широкий вибір десертів, таких як еклери з різними начинками, тістечка шу, торти, чизкейки, сирники, лимонні та

маракуйові тарти. Сніданкове меню пропонує вівсяну та манну каші, млинці, тости з авокадо, яйця Бенедикт, скрембл, яйця пашот, йогурт з гранолою та сирники з різними добавками. Основне меню містить закуски, салати, супи та основні страви, такі як курячий стейк з лісовими грибами та ризото з вершковогрибним соусом. Напої представлені кавою свіжого обсмаження, авторськими чаями, фрешами, молочними коктейлями, лассі, а також алкогольними напоями, включаючи вина з різних країн.

Кафе-кондитерська «Delikasia» є прикладом успішного закладу громадського харчування, який поєднує традиційні рецептури з сучасними підходами до обслуговування клієнтів та управління персоналом. Гнучкість у веденні бізнесу, інноваційні рішення під час кризових ситуацій та орієнтація на якість продукції забезпечують конкурентоспроможність та сталість розвитку закладу.

Кафе-кондитерська «Delikasia» позиціонує себе як заклад із високою якістю продукції, орієнтований на поціновувачів європейської, зокрема французької, кондитерської традиції. Акцент робиться на натуральних інгредієнтах, авторських рецептах і вишуканому візуальному оформленні десертів. Такий імідж формує асоціацію з елітністю, естетикою та гастрономічним задоволенням. Маркетингова стратегія «Delikasia» ґрунтується на диференціації продукту через унікальність десертної пропозиції, емоційному брендингу та якісному клієнтському досвіді. Заклад позиціонує себе як вишукана кондитерська з французьким акцентом, де кожен десерт – це естетичне й гастрономічне задоволення.

Маркетингова стратегія орієнтована на кілька сегментів споживачів: молодь та активні користувачі соцмереж, які шукають естетично привабливі десерти та стильні локації для відпочинку і контенту; сімейні відвідувачі за рахунок асортименту солодоців, сніданків та безалкогольних напоїв; постійні клієнти мережі «23 ресторани», що очікують стабільної якості та сервісу; туристи та відвідувачі з інших міст, яких приваблює бренд і розташування у центрі міста.

Основна цільова аудиторія – жінки 20–45 років, мешканки міста з активною соціальною позицією, що цінують естетику, атмосферу, якісний сервіс, відчуття «особливості моменту». Вторинна – пари, молоді родини, туристи, які шукають комфортного простору для сніданку чи кави з десертом.

Основні канали просування двох варіантів: онлайн-маркетинг та офлайн-маркетинг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Канали просування кондитерської «Delikacia»

Онлайн-маркетинг	Офлайн-маркетинг
Instagram і Facebook як основні візуальні платформи для просування десертів, інтер'єру й акцій	Вітрини та інтер'єр, які виконують не лише естетичну функцію, а й маркетингову – залучають перехожих
Google Maps і Tomato.ua – для залучення нових відвідувачів через позитивні відгуки та рейтинги	Рекламна продукція (листівки, меню, упаковка) з фірмовим стилем
Сайт мережі або згадки на партнерських ресурсах для ознайомлення з меню, цінами, акціями	Локальні колаборації та участь у гастрономічних подіях

Деталізуємо перелічені інструменти просування.

- Instagram-маркетинг: активне використання візуального контенту (фотографії десертів, процесу приготування, інтер'єру, що формує lifestyle-образ бренду);
- співпраця з локальними блогерами та food-інфлюенсерами Івано-Франківська;
- сезонні промоції та запуск обмежених серій десертів;
- інтеграція з проєктами мережі «23 ресторани», які мають широку впізнаваність у регіоні;
- підтримка емоційної прив'язаності через дизайн, атмосферу та сервіс.

Кондитерська «Delikacia» в своїй ціновій політиці дотримується стратегії преміального ціноутворення в межах середнього сегмента. Ціни відповідають якості, дизайну, локації та цільовій аудиторії. Вартість десертів та страв орієнтована на урбанізованого споживача з середнім і вище середнього доходом, який цінує крафтовість та досвід, а не лише

функціональну потребу.

Як елемент маркетингу використовується асортимент. Пропозиція постійно оновлюється з урахуванням сезонності, святкових подій та трендів (наприклад, матча-десерти, безглютенові вироби тощо). Це дозволяє підтримувати інтерес до бренду та створювати інфоприводи для соціальних мереж.

Під час пандемії «Delikasia» змінила формат роботи – з класичного кафе на кондитерську-крамницю з takeaway. Така гнучкість, адаптивність до ринку є важливою складовою маркетингової стратегії, що свідчить про адаптивний менеджмент і клієнтоорієнтованість.

Сильними сторонами стратегії «Delikasia» можна вважати: чітке позиціонування в преміум-сегменті без надлишкової пафосності; візуальна привабливість продукції як маркетинговий актив; активна комунікація в соцмережах; гнучкість адаптації до умов ринку (приклад – реакція на пандемію).

Маркетингова стратегія кафе-кондитерської «Delikasia» побудована на преміальному позиціонуванні, активному візуальному просуванні, високій якості продукту та емоційному зв'язку з аудиторією. Завдяки гнучкому реагуванню на ринкові умови та вмілому використанню цифрових каналів комунікації, заклад зберігає актуальність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі ресторанного бізнесу. Маркетингова стратегія «Delikasia» демонструє грамотне поєднання естетики продукту, емоційного брендування та клієнтоорієнтованості. Успішна реалізація такої стратегії дозволяє створити не просто кафе, а простір досвіду, що зумовлює емоційну прив'язаність та високу лояльність цільової аудиторії.

Разом з тим, на нашу думку, враховуючи ефективну команду управлінців та досягнення на ринку в питання поєднання власних цілей з цілями регіону, можна дати певні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії
кондитерської «Delikacia»**

Пропозиції	Зміст	Мета
1. Розвиток персоналізованого маркетингу	впровадити бонусну програму (через застосунок або картку лояльності), де клієнти отримують персоналізовані знижки на улюблені десерти	підвищити рівень повторних візитів і середній чек
2. Стратегія сезонного асортименту плюс обмежені колекції	розробляти лімітовані десерти до свят (Великдень, Різдво, День Валентина тощо), з інтригуючим дизайном	стимулювати FOMO-ефект (fear of missing out) і підвищити продажі у пікові дні
3. Instagram-маркетинг через інфлюенсерів	співпраця з локальними фуд-блогерами Івано-Франківська (1–10 тис. підписників)	залучення молодшої ЦА, підвищення впізнаваності бренду
4. Власний YouTube або TikTok-контент «Як створюють десерти в Delikacia»	короткі відео про процес приготування тістечок, історії шеф-кондитерів	формування емоційної прив'язаності до бренду, підвищення довіри
5. Колаборації з локальними брендами	створення спільних продуктів (наприклад, шоколад разом з локальним виробником кави)	нові аудиторії через перехресне просування
6. Розширення доставки через популярні сервіси	укласти партнерство з Glovo, Raketa або створити власну доставку з брендовим пакуванням	вихід на сегмент зайнятих офісних працівників та молодих мам

Крім того, можна запропонувати активніше впроваджувати партнерські програми (наприклад, з крафтовими виробниками кави, локальними митцями); розвивати систему лояльності з бонусами та персоналізованими пропозиціями; працювати над розширенням онлайн-продажів через сайт або додаток; залучати клієнтів до створення контенту (UGC) (фотоконкурси, хештеги, колаборації).

Оцінювати ефективність впровадження пропозицій з маркетингової стратегії керівництво може різними способами (рис. 3.6).

Ці способи використовуються різними підприємствами в залежності від мети оцінки, специфіки та характеру діяльності. Це дозволяє керівництву підприємств робити аналітичні висновки щодо ефективності маркетингової стратегії.

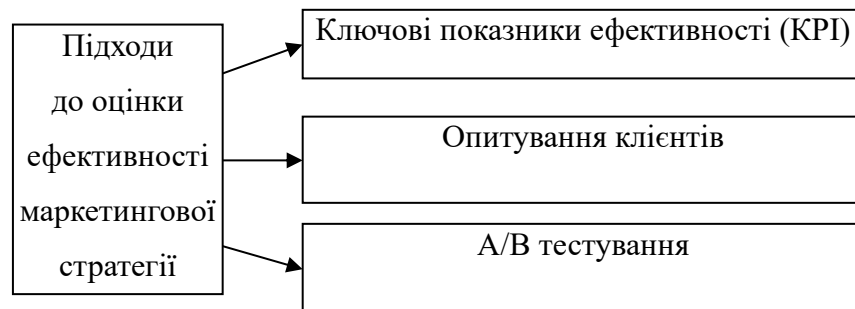


Рис. 3.6. Способи оцінки маркетингової стратегії

Більш детально розкриємо зміст одного із підходів оцінки маркетингової стратегії, а саме ключових показників ефективності у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники оцінки ефективності маркетингової стратегії

Напрямок	Показник	Як вимірювати
Впізнаваність	зростання підписників в Sinstagram/TikTok	кількість нових фоловерів щомісяця
Утримання клієнтів	частота повторних покупок	дані з застосунку
Продажі	середній чек/загальний виторг	звіт з POS-системи
Вплив акцій	продажі лімітованих десертів	порівняння з попередніми періодами
Взаємодія в соцмережах	кількість лайків / коментарів / збережень	Instagram/TikTok
Якість обслуговування	оцінка в Google	рейтинги та відгуки
ROI маркетингових кампаній	доходи, отримані від акції/Витрати на неї	фінансовий звіт кампанії

Другий підхід – опитування клієнтів передбачає онлайн-опитування («Що вам подобається в Delikasia?», «Що б покращили?») або опитування через QR-код на чеку чи столі.

Третій підхід – A/B тестування у кафе – є методом оцінки шляхом порівняння двох варіантів (A і B) одного елементу. Його суть у тому, щоб визначити, який із варіантів дає кращий результат за певними показниками (наприклад, виручка, кількість замовлень, середній чек, залучення клієнтів тощо). Наприклад, поставлена мета збільшити кількість замовлень десертів у будні дні з 12:00 до 17:00. Формат A/B тестування виглядає наступним чином:

Варіант А – акція «1+1 = солодкий бонус»: клієнт купує один десерт – другий отримує зі знижкою 50%; рекламна кампанія через Instagram Stories + фізичні флаєри у закладі.

Варіант В – акція «Кава в подарунок до десерту»: при замовленні будь-якого десерту – кава (американо або еспресо) безкоштовно; рекламна кампанія через SMS-розсилку + публікація в Telegram-каналі закладу.

Виміряти ефективність А/В тестування можна за декількома показниками, наприклад за кількістю десертів, проданих за день (джерело – POS -система), за середньому чеку (джерело – POS -система), за кількістю використаних акцій (джерело – коди акцій або вручну) та за залученням клієнтів із каналів (джерело – статистика соцмереж / запитання на касі).

Тривалість А/В тестування у кафе, наприклад, 2 тижні: перший тиждень – варіант А, другий – варіант В (або паралельно, якщо є дві точки). Аналіз результатів – після тесту порівнюється, яка стратегія принесла більше прибутку, збільшила кількість клієнтів у зазначені години та мала більший відгук у соцмережах.

Отже, впровадження запропонованих пропозицій з удосконалення маркетингових стратегій або розробка нової стратегії впливає на розвиток регіону, але не напряму, а через економічні, соціальні та культурні ефекти (рис. 3.7). Маркетинг сам по собі не «розвиває регіон», але створює ланцюгову реакцію. Так, в економічній сфері зростатимуть доходи, податки, збільшується кількість робочих місць, в соціальній – підтримка місцевих ініціатив, покращується рівень освіти, культури. В туристичній сфері збільшується притік туристів, зростає поповнення в бюджет, у культурній сфері – реалізується промоція міста через гастрономічний бренд, тобто стратегія, коли місто розвиває і популяризує свою унікальну кулінарну культуру, щоб залучити туристів, інвесторів і зміцнити власну репутацію.

Іншими словами, місто використовує свої страви, ресторани, гастрономічні фестивалі, традиції харчування або навіть окремі продукти як своєрідну «візитку». Наприклад: Ліон у Франції асоціюється з високою кухнею та бістро, Неаполь – з піцою, а Івано-Франківськ активно розвиває ідею гастротуризму через місцеві мережі ресторанів, як-от «23 ресторани».

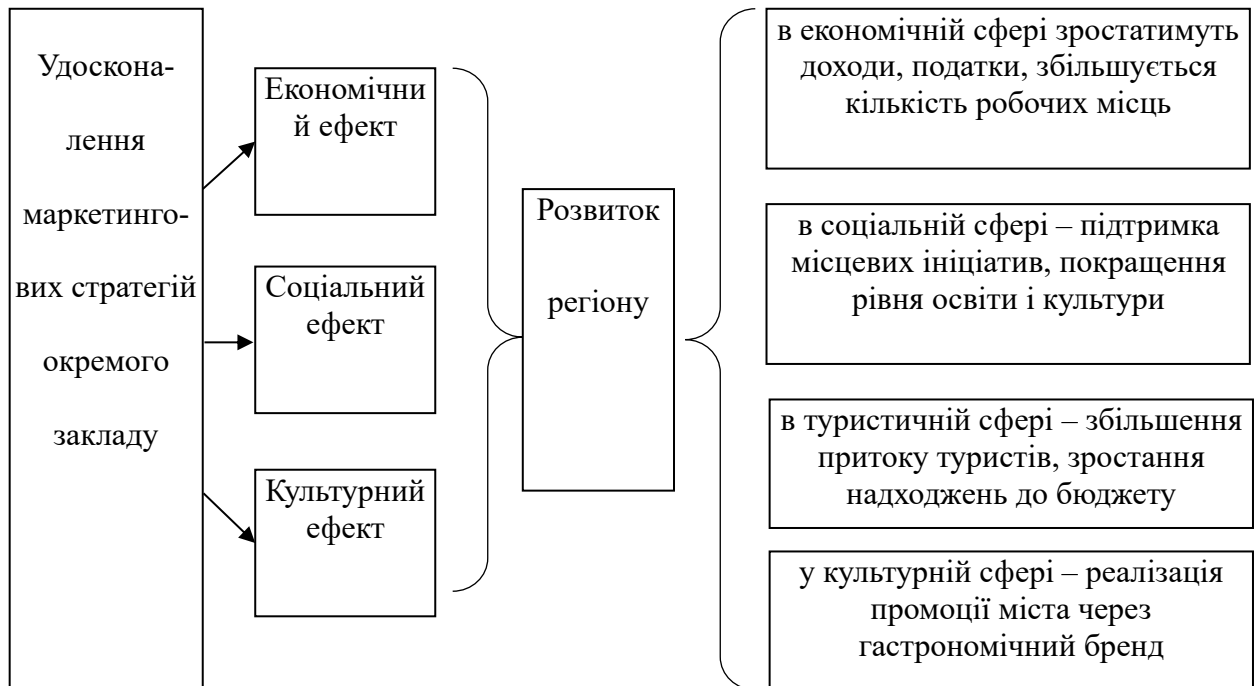


Рис. 3.7. Ланцюгова реакція-вплив маркетингових стратегій закладу на розвиток регіону

Через гастрономічний бренд місто може створити нові туристичні маршрути («гастротури»), проводити фестивалі їжі, розвивати сувенірну продукцію (спеції, локальні продукти), підвищувати впізнаваність через історії про їжу та традиції. Тоді їжа стає інструментом маркетингу міста, емоційним каналом комунікації з потенційними відвідувачами.

Ефективна маркетингова стратегія мережі «23 ресторани» має не лише бізнесову, але й регіональну цінність. Вона сприяє зростанню місцевої економіки, розвитку гастрономічного туризму, створенню робочих місць і фінансуванню соціальних ініціатив.

Оцінити вплив можна за моделлю сукупного мультиплікаційного ефекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні складові моделі сукупного мультиплікаційного ефекту

Компоненти впливу	Джерело даних	Фінансова звітність
Прямий економічний ефект	виторг, податки, зарплата	фінансова звітність
Туристичний ефект	кількість туристів, витрати в місті	оцінка середніх витрат
Соціальний ефект	фінансування ініціатив	Urban Space 100. Save Ukraine Now
Медіа / культурний ефект	впізнаваність бренду міста	кількісна / якісна експертна оцінка

Вихідні базові дані для розрахунку наведено у табл. 3.6.

Згідно з офіційними даними за 2024 р., загальний дохід мережі «23 ресторани» становив 2654,5 тис. грн. Виходячи з кількості закладів у мережі (близько 8 ресторанів), орієнтовний середній дохід одного ресторану складав приблизно 27,7 тис. грн на місяць (табл. 3.6). Наведені дані розраховані на основі офіційних джерел [39] і можуть не враховувати повного обсягу операційної діяльності мережі.

Таблиця 3.6

Показники функціонування мережі

Показник	Значення
Загальний дохід мережі «23 ресторани» за 2024 рік, тис. грн.	2654,5
Кількість діючих закладів мережі	8
Орієнтований середній дохід одного закладу на рік, тис. грн.	331,8
Орієнтовний середній дохід одного закладу на місяць, тис. грн.	27,7

Однак варто зазначити, що отримана цифра 27,7 тис. грн. є доволі низькою порівняно з типовими показниками ресторанного бізнесу. Це може бути пов’язано із специфікою обліку доходів (наприклад, врахуванням лише певних статей доходу, прибутку після витрат або частковим відображенням фінансових результатів у звітності). Тому фактичні обсяги фінансових надходжень одного ресторану можуть бути вищими за офіційно задекларовані показники.

Оцінюємо орієнтовну суму на основі загальних припущень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Базові дані розрахунку впливу економічного ефекту

Показник	Значення
Кількість ресторанів та кафе мережі	8
Середній місячний виторг одного закладу, тис. грн.	700,0
Середня кількість працівників на заклад, осіб	20
Середня зарплата одного працівника, тис. грн.	18,0
Щорічний внесок у соціальні ініціативи, тис. грн.	3000
Кількість туристів, залучених брендом (за оцінкою експертів), осіб/рік	40000
Середні витрати туриста в місті, тис. грн.	2,0
Середнє податкове навантаження (оцінка)	8% від виторгу

Розрахуємо прямий економічний ефект.

Річний виторг мережі – $8 \text{ закладів} \times 700,0 \times 12 = 67200,0$ тис. грн;

фонд оплати праці – $8 \times 20 \times 18,0 \times 12 = 34560,0$ тис. грн;

податки – $67200,0 \times 8\% = 5376,0$ тис. грн.

Тоді загальний економічний внесок:

$67200,0 + 5376,0 = 72576,0$ тис. грн. = 72,6 млн. грн.

Туристичний ефект складатиме $40000 \times 2,0 = 80000,0$ тис. грн.

Соціальний ефект можна отримати за офіційними даними [26; 29; 30].

Офіційно відомо, що проект Urban Space 100 віддає 80% прибутку на громадські ініціативи. Загальний соціальний бюджет мережі (разом із Save Ukraine Now, грантами тощо) – ≈ 3 млн. грн. / рік.

Культурно-медійний ефект проявиться якісними показниками, а саме: присутність у національних та міжнародних гастрономічних медіа, позиціонування Івано-Франківська як «міста зі смаком», підвищення інвестиційної привабливості через впізнаваність бренду.

В табл. 3.8 наведено кількісні показники загального впливу реалізації маркетингової стратегії мережі ресторанів на розвиток регіону.

Заклади мережі «23 ресторани» функціонують не лише як суб'єкти комерційної діяльності, але й як важливі драйвери соціально-економічного розвитку регіону.

Таблиця 3.8

Загальний вплив маркетингової стратегії на розвиток регіону, млн. грн

Компонент	Орієнтовний річний внесок
Прямий економічний ефект	72,6
Туристичний ефект	80,0
Соціальні ініціативи	3
Разом	155,6

Діяльність мережі «23 ресторани» сприяє формуванню позитивного іміджу міського середовища та посиленню його конкурентоспроможності на туристичному й інвестиційному рівнях. Ефективна маркетингова стратегія мережі, що базується на принципах міського брендингу, розвитку гастрономічного туризму та впровадженні засад соціальної відповідальності бізнесу, забезпечує комплексний мультиплікативний ефект. Зокрема, її реалізація щорічно генерує близько 155,6 млн грн доданої вартості для економіки Івано-Франківська. Отже, можна підсумувати, що дана мережа виступає суттєвим чинником економічної активізації та сталого розвитку регіону.

3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів з маркетингової стратегії

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії у кваліфікаційні роботи сформульовані для одного з закладів мережі «23 ресторани» – кафе-кондитерської «Delikacia». Одним із перспективних напрямів вдосконалення маркетингової стратегії «Delikacia» є розвиток персоналізованого маркетингу (перша пропозиція у табл. 3.3) – впровадження системи лояльності з іменними бонусами, персональними знижками на улюблені десерти та нагадуваннями про акції через e-mail або застосунок. Метою цієї ініціативи є збільшення повторних візитів, середнього чека та лояльності клієнтів. Інструментом впровадження є цифрова бонусна система. Кожен клієнт отримує доступ до персонального профілю (через

мобільний застосунок або QR-код на чеку), де:

- нараховуються бонуси за покупки;
- надсилаються персоналізовані пропозиції (наприклад, знижка на улюблений торт);
- видаються купони на день народження.

Дані для розрахунків ефективності (приклад на основі тестового періоду 1 місяць) наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунків ефективності

Показники	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість покупців / день	120	135
Середній чек, грн.	150	165
Частка повторних покупців, %	22	36
Витрати на запуск програми (одноразово), тис. грн.	–	18,0
Витрати на обслуговування системи, тис. грн / місяць	–	3,0

Розрахуємо ефект на прибутковість. Додатковий прибуток в результаті впровадження:

- приріст кількості покупців 15 покупців / день;
- додатковий щоденний виторг $15 \times 165 = 2475$ грн.;
- щомісячний додатковий виторг $2475 \times 30 = 74250$ грн.;
- додатковий прибуток (прибутковість 30%) $74250 \times 0,30 = 22275$ грн.;
- сумарні витрати у місяць впровадження 18,0 (розробка) + 3,0 (щомісячне обслуговування) = 21,0 тис. грн.;

$$ROI = (22275 - 21000) / 21000 \times 100\% = 6,1 \%$$

У перший місяць ROI позитивний, а вже з другого очікується його значне зростання, оскільки одноразові витрати відпадають:

$$ROI_{2\text{міс}} = (22275 - 3000) / 3000 \times 100\% = 642,5 \%$$

Якісні показники ефективності: позитивні відгуки клієнтів про персональні бонуси; збільшення емоційного зв'язку з брендом; вища активність у соцмережах на рекламу персональних пропозицій.

Розвиток персоналізованого маркетингу через цифрову бонусну систему показує позитивну динаміку вже з першого місяця. Очікується, що впродовж наступних 3-6 місяців програма дозволить:

- підвищити середній чек на 10 – 15%;
- збільшити лояльність постійних клієнтів;
- покращити фінансові показники без значного зростання витрат.

Запропонований інструмент можна масштабувати на всю мережу «23 ресторани». Оцінити ефективність розширення доставки через популярні сервіси (наприклад, Glovo, Bolt Food, Raketa тощо) (шоста пропозиція у табл. 3.3), як елементу маркетингової стратегії для кафе-кондитерської «Delikasia», можна через кількісні та якісні показники, а також за допомогою A/B тестування або порівняльного аналізу до і після впровадження.

Ефективність від розширення доставки через популярні сервіси можна оцінити за фактичними даними 2024 р. З метою вдосконалення маркетингової стратегії у 2024 р. кафе-кондитерська «Delikasia» впровадила доставку продукції через популярні сервіси Glovo та Bolt Food. Основним завданням стало розширення ринку збуту та охоплення нових сегментів цільової аудиторії, зокрема молоді, зайнятих офісних працівників та студентів. Для оцінки ефективності цієї ініціативи було проведено порівняльний аналіз показників за період до (жовтень-листопад 2023 р.) та після впровадження доставки (січень-лютий 2024 р.). Аналітичні дані наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Аналітичні дані з розширення доставки через популярні сервіси

Показник	До впровадження доставки	Після підключення до Glovo та Bolt Food	Зміна, %
Середня кількість замовлень на день	95	132	+39%
Частка замовлень із доставкою, %	0	27	–
Середній чек замовлення, грн	145	162	+11,7%
Загальний місячний виторг, тис. грн	413,0	582,0	+40,9%
Відсоток нових клієнтів (за опитуванням), %	–	18	–
Середній рейтинг у додатках доставки	–	4,7 / 5	–

Аналіз результатів показав, що впровадження доставки через сторонні сервіси сприяло суттєвому зростанню обсягів продажу та розширенню каналів збуту продукції. Частка замовлень із доставкою склала понад чверть загальної кількості, що свідчить про значну адаптацію споживачів до онлайн-формату обслуговування. При цьому середній чек у даному сегменті виявився на 17 грн вищим, ніж в офлайн-продажах, що підтверджує економічну доцільність розвитку цього напрямку. Загальне зростання виручки на понад 40% демонструє високу ефективність обраної стратегії та її позитивний вплив на фінансові результати діяльності закладу. Отримані результати дозволяють зробити висновок про перспективність подальшого розвитку співпраці зі сторонніми сервісами доставки.

У зв'язку з цим доцільно й надалі розширювати присутність закладу на цифрових платформах замовлень. Окрім кількісних показників, було зафіксовано також позитивну динаміку у якості взаємодії з клієнтами та рівні сервісу.

Середній рейтинг кафе-кондитерської у сервісах доставки становить 4,7 з 5 балів, що підтверджує високу задоволеність споживачів продукцією та якістю обслуговування (рис. 3.7).

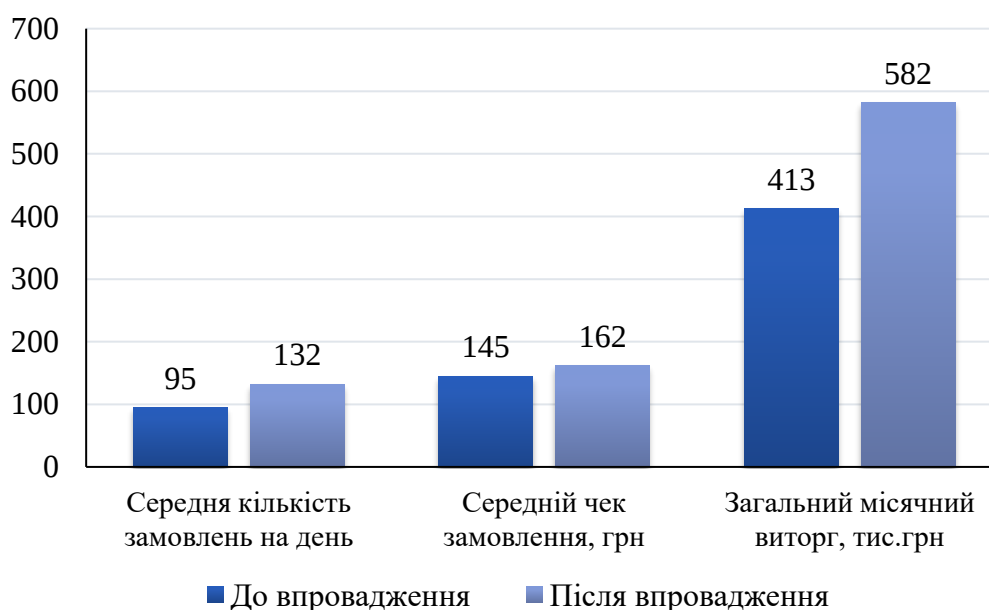


Рис. 3.7. Вплив підключення доставки на ключові показники

Опитування клієнтів показало позитивні зміни в рівні задоволеності

(рейтинг у додатках) (рис. 3.8).

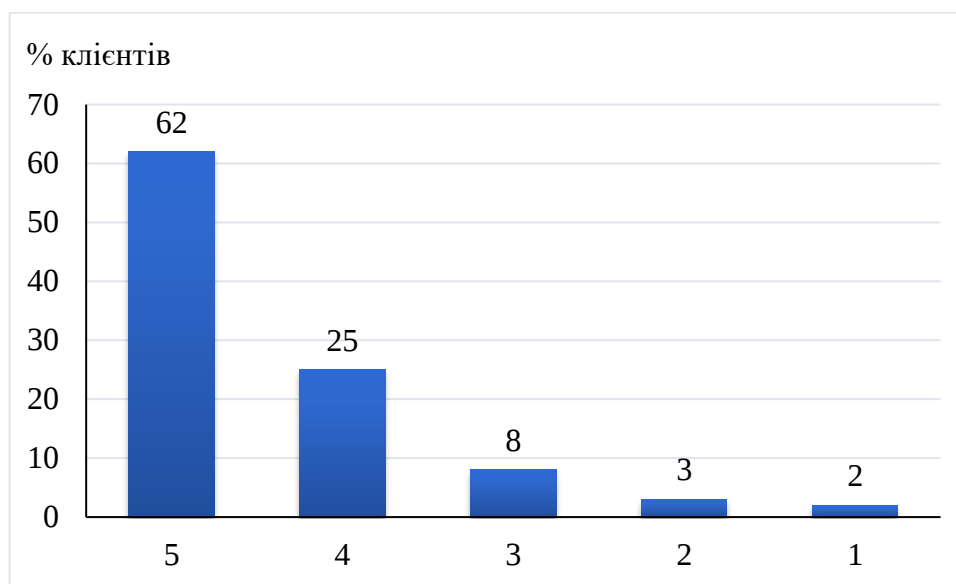


Рис. 3.8. Рівень задоволеності клієнтів, %

Рівень задоволеності клієнтів свідчить про переважно позитивні оцінки: 62% клієнтів поставили оцінку 5, ще 25% – 4. Станом на сьогоднішній період кафе має таку структуру замовлень: 27% замовлень здійснюються через доставку, а 73% – офлайн (рис. 3.9).

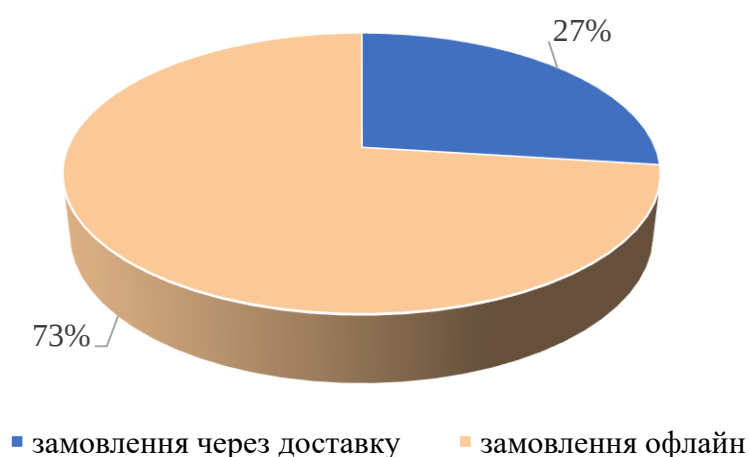


Рис. 3.9. Структура замовлень (офлайн та онлайн), %

Отже впровадження доставки через сервіси Glovo та Bolt Food можна вважати успішним рішенням у межах маркетингової стратегії, що дозволило не лише збільшити доходи, а й покращити охоплення нових аудиторій без

істотного зниження маржинальності. Розширення доставки дозволить охопити нову аудиторію (особливо молоду, зайняту) та підвищить впізнаваність бренду «Delikasia» на локальному ринку. Але водночас потребує додаткових витрат (комісія, логістика), що слід враховувати керівництву при плануванні бюджету. Для оцінки ефективності другої пропозиції (табл. 3.3) «Стратегія сезонного асортименту плюс обмежені колекції» маркетингової стратегії кафе-кондитерської Delikasia розглянемо оцінку результативності Instagram-кампанії, проведеної у лютому 2025 р., спрямованої на просування лімітованої лінійки тістечок до Дня святого Валентина. Проаналізуємо якісні та кількісні показники ефективності цього заходу. Розрахуємо ROI маркетингової кампанії за такими даними:

– витрати (реклама в Instagram, фото та інфлюенсер) – 12 000 грн, продажі лімітованих тістечок за період акції – 800 штук, середній прибуток з одного тістечка – 25 грн, загальний прибуток = $800 \times 25 = 20\,000$ грн.;

– $ROI = (20000 - 12000) / 12000 \times 100\% = 66,7\%$.

Кампанія окупила себе і принесла закладу прибуток. А показник ROI у 66,7% свідчить про ефективне використання маркетингового бюджету. Оцінимо зростання активності в Instagram за наступними даними: кількість підписників до кампанії – 1 800, після проведення кампанії – 2 200, приріст – 400, тобто 23%. Середня кількість взаємодій з постами (лайки, коментарі) о кампанії – 80, після 270. Зростання складає 238%. Просування лімітованої лінійки тістечок до Дня святого Валентина в Instagram значно підвищила залученість аудиторії, що створює потенціал для довготривалого зростання клієнтської бази. Якщо застосувати систему лояльності при проведенні акції, то збільшуються повторні покупки. В рамках акції можна використати картку на 10% знижки для наступного візиту. При кількості виданих карток 600 зростає кількість повторних покупок протягом місяця орієнтовно до 180, тобто рівень повернення карток ($180 / 600 \times 100$) складає 30%. Кожен третій клієнт повернувся до закладу, що є хорошим показником для кондитерської. Таким чином поєднання онлайн-просування з офлайн-заохоченням (ексклюзивний

продукт, знижки) дає значний ефект: ROI >66%,; 23% нових підписників; зростання взаємодії у 2,38 рази; 30% повторних візитів.

Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії для ресторанів мережі «23 ресторани» демонструють високу ефективність у контексті підвищення конкурентоспроможності закладів. Їх реалізація сприяє посиленню впізнаваності бренду, оптимізації взаємодії з цільовими аудиторіями та зростанню лояльності споживачів.

Крім того, запропоновані інструменти маркетингового впливу позитивно позначаються на економічних показниках діяльності мережі. Важливим результатом є також посилення ролі закладів у формуванні позитивного іміджу регіону та розвитку гастрономічного туризму. У перспективі доцільним є впровадження даної моделі з активним використанням співпраці з інфлюєнсерами для розширення комунікаційного охоплення.

Окрему увагу слід приділити розвитку персоналізованих маркетингових пропозицій, що дозволить більш точно враховувати потреби споживачів. Комплексний підхід до вдосконалення маркетингової стратегії забезпечує довгострокову ефективність і стійкий розвиток ресторанної мережі.

ВИСНОВКИ

1. Гастрономічна галузь України у довоєнний період демонструвала надзвичайно високі темпи розвитку та успішність функціонування. Ресторанний бізнес активно інтегрував сучасні світові тенденції, розширював асортимент послуг, впроваджував інноваційні формати обслуговування та цифрові технології. Значного поширення набули тематичні ресторани, авторська кухня, гастрономічні фестивалі, служби доставки їжі та концептуальні заклади, орієнтовані на формування унікального споживчого досвіду.

2. Початок повномасштабної війни суттєво трансформував умови функціонування гастрономічної індустрії України. Галузь зіткнулася з численними викликами, серед яких руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів, зниження купівельної спроможності населення, нестабільність енергопостачання та загрози безпеці. Проте навіть у надзвичайно складних умовах воєнного періоду значна частина гастрономічних підприємств продовжила свою діяльність, демонструючи високий рівень адаптивності, стійкості та соціальної відповідальності.

3. У кваліфікаційній роботі проаналізовано тенденції розвитку вітчизняної гастрономічної галузі за останні 3 роки. У 2024-2025 р.р. вітчизняна гастрономічна галузь демонструвала надзвичайну адаптивність. Попри виклики війни, сектор не лише виживав, а й трансформувався, стаючи більш технологічним та орієнтованим на локальний продукт. У 2025 році спостерігається сповільнення темпів зростання ринку. Відкрито 13 373 нових ФОПів у сфері громадського харчування (на 5% менше, ніж у 2024 р.), понад 10 600 закладів припинили роботу. Половина закритих у 2025 році закладів пропрацювали менше 1,5 року, а чверть – менше 6 місяців.

4. Гастрономічний бізнес є надзвичайно чутливим до змін у зовнішньому середовищі: економічних (рівня доходів населення, інфляції, коливання валютних курсів); соціальних (демографічних змін, урбанізації,

модних тенденцій у харчуванні); політичних (регуляторної політики, податкових умов, безпекових ризиків; технологічних (темтів диджиталізації, інновацій у сфері харчової промисловості) та екологічних (трендів на «зелену» економіку, адаптацій до змін клімату). Діяльність підприємств гастрономічної сфери протікає у надзвичайно динамічному середовищі, а це потребує від управлінського складу персоналу високого рівня адаптивності до змін та стратегічного мислення.

5. У кваліфікаційній роботі вивчаються питання сутності поняття «маркетингова стратегія» та її складових елементів. Окрему увагу сконцентовано на змісті принципів формування маркетингової стратегії, чинниках потреби оновлення маркетингових стратегій гастрономічної сфери та методах цифрового маркетингу діяльності підприємств гастрономічного бізнесу. Розкрито зміст основних вимог визначення та планування маркетингових заходів у закладах гастрономічного бізнесу.

6. Автором перелічено основні складності впровадження нових маркетингових стратегій. У роботі запропоновано напрями державного сприяння впровадження нових маркетингових стратегій у гастрономічній сфері, а також напрями удосконалення державного впливу на трансформацію маркетингових стратегій у гастрономічній сфері.

7. У кваліфікаційній роботі охарактеризовано стан зовнішнього середовища діяльності підприємства гастрономічної сфери на прикладі розвитку Івано-Франківського регіону. Повномасштабне вторгнення спричинило значні людські втрати, масове внутрішнє переміщення населення та масштабне руйнування об'єктів критичної й економічної інфраструктури, що суттєво позначилося на соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області. Частина підприємств тимчасово призупинила виробничу діяльність через зростання загроз безпеці, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини та втрату доступу до ринків збуту. В Івано-Франківській області за 2020-2022 р.р. в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення спостерігалось зменшення кількості

підприємств, але починаючи з 2023 р. їх кількість зросла до 7,1 тис одиниць. Область стала одним із ключових хабів для релокації підприємств, що позитивно вплинуло на статистичні показники.

8. Автором проведено детальну діагностику діяльності підприємства гастрономічної сфери, а саме мережі «23 ресторани» м. Івано-Франківськ. Мережа «23 ресторани» в Івано-Франківську демонструє стабільні показники діяльності, поєднуючи якість, інновації та соціальну відповідальність. За п'ять аналітичних років спостерігається динамічне зростання доходу: У період 2020-2024 р.р. дохід виріс у 4 рази (з 652,5 тис. грн. до 2 656,5 тис. грн.). Найбільший приріст – у 2023-2024 рр. (+1 082,7тис.грн), що свідчить про відновлення після кризи 2022 р. Мережа «23 ресторани» має стійке позиціонування завдяки своїй масштабності, діджитал-підходу й емоційній привабливості бренду. Проте зростання конкуренції та нові споживчі запити вимагають постійного оновлення і фокусування на якісному сервісі, інноваційності та локальній автентичності.

9. Аналіз маркетингових стратегій ресторану є одним із ключових інструментів забезпечення його ефективного функціонування та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. У довоєнний період маркетингові стратегії закладів ресторанного господарства були спрямовані переважно на розширення цільової аудиторії, формування бренду, підвищення рівня сервісу та створення унікальної конкурентної пропозиції. Саме систематичний аналіз ринку та поведінки споживачів дозволяв ресторанам ефективно адаптувати власну діяльність до змін споживчих потреб і підтримувати стабільний рівень прибутковості.

10. У досліджуваній мережі «23 ресторани» м. Івано-Франківськ розроблені маркетингові стратегії. Маркетингові стратегії досліджуваних ресторанів являють собою комплексну та грамотно побудовану систему, яка поєднує автентичність концепції, соціальну місію закладу, елементи дизайн-мислення та сучасні інструменти контент-маркетингу. Основою таких стратегій є формування унікального образу ресторану, здатного викликати

емоційну прихильність споживачів і забезпечувати високий рівень впізнаваності бренду на ринку гастрономічних послуг.

11. У кваліфікаційній роботі запропоновано алгоритм розробки маркетингової стратегії для мережі «23 ресторани». Автором рекомендований для мережі «23 ресторани» алгоритм аналізу маркетингової стратегії.

12. Автором розглянуто майбутні можливі напрями маркетингової стратегії для одного з підприємств мережі «23 ресторани», а саме «Delikasia» – кафе-кондитерської. У роботі наведено рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії кондитерської «Delikasia».

13. У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз показників оцінки ефективності маркетингової стратегії.

14. Автором обгрунтовано зміст ланцюгової реакції-впливу маркетингових стратегій закладу на розвиток регіону. А також здійснено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів з маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аналітична записка про стан виконання за 2023 рік Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2023/zvit-9-mis2023-analit.pdf> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117-122.
3. Білоус С. В. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. С.12-19.
4. Бритвенко А.С., Бригіна С.І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства. Матеріали Міжнар. наук.практ. конф. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.487-489.
5. Гапоненко Г.Г., Євтушенко О.В., Шамара І.М., Холодок В.Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. *Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. Харків, 2021. №14. С. 132-141.
6. Гастрономічний фронт України. Ukrainer. URL: <https://www.ukrainer.net/gastro-front/> (дата звернення 23.05.2026).
7. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. II Міжнар. студ. наук. конф. (Київ, 22 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 745с.
8. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

9. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №6. С.19-23.
10. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
11. Завадинська О. Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1 С.137-148.
12. Івашина Л. І., Бишовець Л. Г. Воєнний стан: особливості організації готельно-ресторанного бізнесу на Черкащині. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2022. № 2 (6). С. 20-29.
13. Камушков О. С., Жилко О. В., Незвещук-Когут Т. С. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2022. №43. С.7-12.
14. Климчук О. І. Інтегровані цифрові стратегії маркетингу для гастрономічної сфери: кейси, концепки, підходи. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. С. 48–56.
15. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Малец В.Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 85. 2024. С. 30–35.
16. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337-341.
17. Крицкалюк О.Ю. Рекламна діяльність ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації:

Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.). Київ.: КНУКІМ, 2023. С.42-43.

18. Литвиненко Н. В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №4. С. 56–63.

19. Литовченко І. В. Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємства. *Науковий вісник Херсонського держ. універ-ту. Серія: Економічні науки*. 2020. №39. С. 54–58.

20. Маркетинг ресторану чи ресторанної мережі. URL: <https://dinanta.com/blog/restaurant-marketing> (дата звернення: 23.05.2026).

21. Наказ «Про затвердження Правил роботи закладів ресторанного господарства». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення 23.04.2026).

22. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218-226.

23. Ніколайчук О. А., Лебеденко Т. Є., Герасименко К. О., Бондаренко К. В. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки : наук. журн. Донец. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг. 2021. Вип. 1 (74). С. 43-54.

24. Оновлена Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

25. Організація готельно-ресторанної справи: наук.-допом. бібліогр. покажч. / упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун; Наук.-техн. б-ка. Київ: НУХТ, 2021. 213 с.

26. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
27. Офіційний сайт Головного управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
28. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.google.com/search?q=> (дата звернення: 21.05.2026).
29. Офіційний сайт Інформаційно-обчислювального центру Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.ioc.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
30. Офіційний сайт міста Івано-Франківська. URL: <https://www.mvk.if.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
31. Офіційний сайт Мережі ресторанів «23 ресторани». Офіційний сайт. URL: <https://23restorany.if.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
32. Плиско К.П. Застосування інновацій та digital-технологій в ресторанному господарстві. Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 травня 2020 р.). Київ, 2020. С.76.
33. Плюта О. П. Трансформація національної кухні в умовах соціокультурних змін : дис. ... канд. культурології : 26.00.01. Київ, 2018. 207с.
34. Понад мільйон раціонів і гречка з крабом: як працює Kyiv Food Market під час війни. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/coverstory/325897-yak-pratsyue-kyiv-food-market-alex-cooper-2022> (дата звернення: 21.05.2026).
35. Русавська В.А., Градінар О.В. Система управління якістю в закладах ресторанного господарства: фактори макро- та мікросередовища. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.). К.: КНУКІМ, 2023. С.377 380.

36. Селютін С. В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2019. 24 с.
37. Семенченко Ю. М. Маркетинг у кризових умовах: цифрові комунікації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. С. 15–22.
38. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
39. Стратегія розвитку Івано-Франківської області. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
40. Шквиря Н. О., Лактіонов Є. Є. Просування ресторану інструментами digital маркетингу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки*. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 443.
41. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2024. №4 (04). С. 86–90.
42. Що таке SMART-спеціалізація для стратегій регіонального розвитку в Україні. URL: <https://uastrat.com/politicalanalysis/publications-analysis/shho-take-smart-speczializacziya-dlya-strategij-regionalnogo-rozvytku-v-ukrayini/> (дата звернення: 21.05.2026).
43. Язіна В., Кучер, М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. №34.
44. Як змінюються ресторани, щоб вижити. URL: <https://ua-retail.com/2022/05/yak-zminyuuyutsya-restorani-shhob-vizhiti> (дата звернення: 21.05.2026).

45. Як працювати з негативними відгуками у ресторані. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-pratsyuvaty-z-nehativnymi-vidhukamy-u-restorani> (дата звернення: 15.05.2026).