

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи

бакалавра  
(ступінь вищої освіти)  
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Удосконалення стратегії маркетингу підприємства сфери гостинності на прикладі ресторану «Puri Chveni»»

Виконав:

студент 4-го курсу,  
групи МН-22

\_\_\_\_\_ / Плотніков О.В. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Ртищев С.А. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Плотнікову Олексію Віталійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії маркетингу підприємства сфери гостинності на прикладі ресторану «Puri Chveni»»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02. 03. 2026 року № 128 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань формування маркетингових стратегій в практику діяльності підприємств ресторанного бізнесу, теоретичні основи комплексу маркетингу, методичні підходи до розробки маркетингових стратегій, фінансова звітність ресторану «Puri Chveni» за 2021-2025 рр., електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
1) дослідити теоретичну сутність маркетингової стратегії організації та систематизувати методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі; 2) здійснити комплексний аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ресторану «Puri Chveni»; 3) провести діагностику поточного комплексу маркетингу та оцінити реальну ринкову позицію ресторану; 4) виконати стратегічний аналіз ресторану «Puri Chveni»; 5) обґрунтувати вибір загальної стратегії розвитку та розробити компоненти маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Функціональна архітектура маркетингової стратегії підприємства сфери гостинності;

2) Ключові економічні показники оцінювання маркетингової стратегії ресторану; 3) Динаміка фінансово-економічних показників ресторану «Puri Chveni» за 2021-2025 рр. 4) PEST-аналіз та SWOT-матриця ресторану «Puri Chveni»: 5) Морфологічна матриця стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni».

#### 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|               |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1      | Ртищев С.А., к.е.н., доцент               | 03.03.2026     | 12.05.2026       |
| Розділ 2      | Ртищев С.А., к.е.н., доцент               | 03.03.2026     | 02.06.2026       |
| Розділ 3      | Ртищев С.А., к.е.н., доцент               | 03.03.2026     | 16.06.2026       |
| Нормоконтроль | Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор      | 03.03.2026     | 20.06.2026       |

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра                                                                                     | Строк виконання етапів роботи |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1     | Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури | 03.03.2026 - 05.03.2026       |
| 2     | Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра                                                                               | 06.03.2026-09.04.2026         |
| 3     | Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра                                      | 10.04.2026 - 23.04.2026       |
| 4     | Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту                                                | 24.04.2026 - 12.05.2026       |
| 5     | Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту                                               | 13.05.2026 - 02.06.2026       |
| 6     | Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику                                                 | 03.06.2026 - 16.06.2026       |
| 7     | Підготовка вступної частини                                                                                                       | 17.06.2026 - 18.06.2026       |
| 8     | Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи                                                  | 19.06.2026 - 20.06.2026       |
| 9     | Отримання відгуку керівника та рецензії                                                                                           | 20.06.2026                    |
| 10    | Попередній захист роботи                                                                                                          | 22.06.2026                    |
| 11    | Захист роботи у ЕК                                                                                                                | <b>25.06.2026</b>             |

Студент

\_\_\_\_\_ Плотніков О.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Ртищев С.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073  
Менеджмент. Плотніков О.В., «Удосконалення стратегії маркетингу  
підприємства сфери гостинності на прикладі ресторану «Puri Chveni»». –  
КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра  
виконано на 78 сторінках, містить 11 таблиць, 8 рисунків.  
При підготовці роботи використано 36 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:  
розробка комплексних практичних рекомендацій і управлінських рішень  
щодо удосконалення стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni» для  
зміцнення його ринкових позицій та підвищення загальної ефективності.

Завдання дослідження:

- 1) дослідити теоретичну сутність маркетингової стратегії організації та систематизувати методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі;
- 2) здійснити комплексний аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ресторану «Puri Chveni»;
- 3) провести діагностику поточного комплексу маркетингу та оцінити реальну ринкову позицію ресторану;
- 4) виконати стратегічний аналіз ресторану «Puri Chveni»;
- 5) обґрунтувати вибір загальної стратегії розвитку та розробити компоненти маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni».

Об'єкт дослідження:

процес управління маркетинговою діяльністю та стратегічного розвитку підприємства сфери гостинності - ресторану «Puri Chveni».

Предмет дослідження:

сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, інструментів та прийомів удосконалення стратегії маркетингу ресторанного закладу в умовах конкурентного ринку.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект - 2097,6 тис. грн. додаткового чистого прибутку за рік.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, ресторан, ресторанний бізнес, сфера гостинності, конкурентоспроможність, ринок .

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             | стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                                       | 6     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ<br>ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ<br>СФЕРИ ГОСТИННОСТІ             | 9     |
| 1.1. Теоретична сутність маркетингової стратегії організації та її роль у<br>забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу    | 9     |
| 1.2. Аспекти формування та реалізації маркетингових стратегій                                                               | 12    |
| 1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності<br>маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі          | 21    |
| РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ<br>МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «PURI CHVENI»                             | 27    |
| 2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників<br>діяльності ресторану «Puri Chveni»                     | 27    |
| 2.2. Діагностика комплексу маркетингу та оцінка ринкової позиції                                                            | 37    |
| 2.3. Розробка та оцінка економічної ефективності заходів щодо<br>удосконалення стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni» | 45    |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА<br>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ РЕСТОРАНУ «PURI CHVENI»                    | 51    |
| 3.1. Стратегічний аналіз ПАТ ресторану «Puri Chveni»                                                                        | 51    |
| 3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку                                                                     | 59    |
| 3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій<br>ресторану «Puri Chveni»                                    | 64    |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                    | 70    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                  | 75    |
| ДОДАТКИ                                                                                                                     | 79    |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та жорсткої конкуренції, що висуває підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Особливо вразливими до коливань ринкової кон'юнктури є підприємства сфери гостинності, зокрема ресторанного бізнесу, де успіх діяльності безпосередньо залежить від здатності оперативно реагувати на зміни споживчих переваг, трансформацію купівельної спроможності та появу нових ринкових ризиків. За таких умов традиційні підходи до управління збутом втрачають свою дієвість, а на перший план виходить необхідність формування та постійного вдосконалення стратегічного маркетингового інструментарію.

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє закладу ресторанного господарства не лише чітко позиціонувати себе на ринку, а й оптимізувати використання наявних ресурсів, своєчасно виявляти приховані резерви та забезпечувати стабільні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Актуальність дослідження посилюється специфікою сегменту автентичної кухні, до якого належить ресторан «Puri Chveni». Утримання лідерських позицій у цьому концептуальному сегменті потребує постійної модернізації комплексу маркетингу, впровадження інноваційних методів комунікації з клієнтами та гнучкого ціноутворення. Необхідність розробки дієвих практичних рекомендацій щодо адаптації маркетингової діяльності ресторану «Puri Chveni» до сучасних реалій ринку обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, її цільову спрямованість та архітектуру дослідницьких завдань.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад стратегічного маркетингу та розробці комплексних практичних рекомендацій і управлінських рішень щодо удосконалення стратегії

маркетингу ресторану «Puri Chveni» для зміцнення його ринкових позицій та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1) дослідити теоретичну сутність маркетингової стратегії організації та визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу в сфері гостинності та проаналізувати організаційно-управлінські аспекти формування та реалізації маркетингових;

2) систематизувати методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі;

3) здійснити комплексний аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ресторану «Puri Chveni»;

4) провести діагностику поточного комплексу маркетингу та оцінити реальну ринкову позицію ресторану;

5) оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni» та їх підсумковий вплив на результати діяльності;

6) виконати стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ресторану «Puri Chveni» за допомогою методів SWOT-, PEST-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера, встановити місію та сформулювати «дерево цілей» стратегічного розвитку закладу;

7) обґрунтувати вибір загальної стратегії розвитку та розробити компоненти маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni»;

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю та стратегічного розвитку підприємства сфери гостинності - ресторану «Puri Chveni».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, інструментів та прийомів удосконалення стратегії маркетингу ресторанного закладу в умовах конкурентного ринку.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сучасні мікро- та макроекономічні теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі стратегічного менеджменту та маркетингу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення, порівняльного та системного аналізу, економіко-статистичні та фінансові методи, методи стратегічного аналізу, метод декомпозиції, матричні методи, методи моделювання та прогнозування та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані в кваліфікаційній роботі висновки, методичні підходи та безпосередні рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в практичну діяльність менеджменту ресторану «Puri Chveni» для підвищення лояльності клієнтів, оптимізації витрат на рекламу та максимізації чистого прибутку. Окремі аналітичні положення роботи можуть бути використані іншими підприємствами ресторанного бізнесу для адаптації своїх стратегій до умов мінливого ринку.

Посилання на використаний пакет програм для ЕОМ. Збір, систематизація інформації, виконання фінансово-економічних розрахунків, оцінка факторів впливу та графічне відображення отриманих результатів (побудова таблиць, діаграм та графіків) здійснювалися з використанням пакету прикладних програм Microsoft Excel з метою автоматизації обчислювальних процесів та забезпечення високої точності аналітичних висновків. Текстова частина та ілюстративний матеріал сформовані в текстовому редакторі Microsoft Word.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

#### **1.1. Теоретична сутність маркетингової стратегії організації та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу**

В умовах системної трансформації економічних відносин, посилення ринкової невизначеності та перманентної зміни споживчих пріоритетів життєздатність та динамічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання залежать від якості його стратегічного контуру управління. Особливої гостроти цей аспект набуває у сфері гостинності, де безпосередній контакт із кінцевим споживачем вимагає від менеджменту високої швидкості адаптації та унікального позиціонування. Фундаментом для формування довгострокових ринкових переваг бізнесу виступає маркетингова стратегія, яка інтегрує внутрішній потенціал організації із мінливими запитами зовнішнього середовища.

Для розкриття теоретичної сутності дефініції «маркетингова стратегія» необхідно звернутися до фундаментальних засад стратегічного менеджменту та маркетингу. У науковій літературі існує поліаспектність підходів до трактування цього поняття. Так, С. С. Гаркавенко[5] розглядає маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство розраховує виконати свої стратегічні завдання. Стратегія є інструментом узгодження цілей організації з її ресурсними можливостями. Водночас В. Г. Герасимчук[6] трактує маркетингову стратегію як комплексний план аналізу, формування та реалізації довгострокових цілей, орієнтований на утримання та розширення

ринкової частки шляхом оптимального задоволення потреб цільових аудиторій.

Досліджуючи еволюцію стратегічного мислення, доцільно відзначити підхід Н. В. Куденко[15], яка визначає маркетингову стратегію як вектор довгострокової поведінки підприємства на ринку, що базується на результатах стратегічного аналізу та визначає структуру комплексу маркетингу (marketing mix) для досягнення стійкого комерційного успіху. Своєю чергою, І. Л. Решетнікова[24] наголошує на динамічній природі цього інструменту, визначаючи його як модель ринкової поведінки, спрямовану на формування унікальної ціннісної пропозиції, що диференціює компанію від ключових конкурентів у довгостроковій перспективі.

Специфіка сфери гостинності, зокрема ресторанного бізнесу, суттєво коригує класичне розуміння маркетингових стратегій. Як зазначають М. П. Мальська та О. М. Гаталяк[18], ресторанна послуга має низку унікальних характеристик: невідчутність, невіддільність від джерела, нездатність до зберігання та мінливість якості. З огляду на це, маркетингова стратегія в переміщується з площини простого збуту матеріального продукту в площину проектування та управління клієнтським досвідом. А. Д. Мостова[19] підкреслює, що для ресторанного ринку традиційна концепція 4P є недостатньою, тому стратегічний контур має базуватися на розширеній моделі 7P, що додатково включає персонал (People), процеси (Process) та фізичне оточення (Physical evidence).

У контексті менеджменту маркетингова стратегія організації виконує кілька критично важливих функцій, що безпосередньо впливають на рівень її конкурентоспроможності (рис. 1.1).

Розглядаючи адаптаційну та цільову складові, Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко[8] вказують, що стратегічний вибір дає змогу підприємству вийти зі стану пасивного реагування на ринкові події та перейти до проактивного формування власного ринкового середовища. О. І.

Ковтун[13] додає, що без чітко окресленої маркетингової стратегії будь-які операційні покращення в закладі (наприклад, оновлення меню чи запуск локальної реклами) матимуть хаотичний характер і не забезпечать синергетичного ефекту в майбутньому.

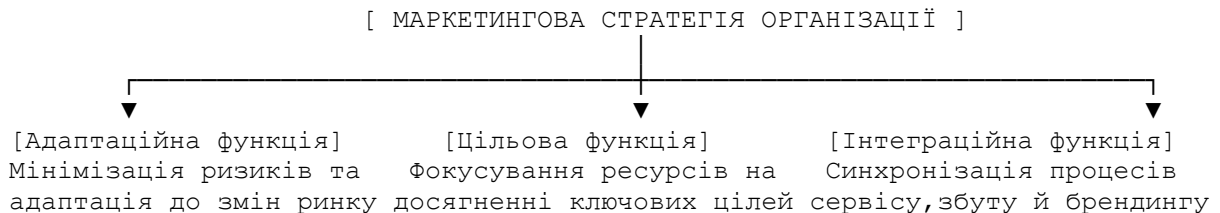


Рис. 1.1. Функціональна архітектура маркетингової стратегії підприємства сфери гостинності [13, 18, 19, 22]

Особливе місце в теоретичній системі координат дослідження посідає взаємозв'язок маркетингової стратегії та конкурентоспроможності бізнесу. Конкурентоспроможність підприємства сфери гостинності визначається його здатністю вигравати боротьбу за обмежені ресурси споживачів (час та гроші) порівняно з іншими гравцями ринку. За класичною теорією М. Портера[22], існує три базові стратегії досягнення конкурентних переваг: абсолютне лідерство у витратах, диференціація та фокусування. Для закладів ресторанного господарства, особливо тих, що позиціонуються у відносно високих цінових сегментах чи представляють автентичну етнічну кухню, найбільш релевантною є стратегія диференціації.

Маркетингова стратегія диференціації дозволяє створити у свідомості споживача унікальний образ бренду, який сприймається як такий, що не має прямих аналогів. Л. В. Балабанова та Ю. В. Крилова[3] зазначають, що інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю має базуватися на постійному моніторингу ринкового позиціонування та виявленні унікальних точок диференціації (Points of Difference). У ресторанній справі такими точками стають не лише смакові якості страв, а й концептуальна атмосфера, рівень гостинності персоналу та впровадження

інноваційних сервісів. О. А. Захаров[9] наголошує, що конкурентний потенціал сучасного підприємства формується на стику його внутрішніх компетенцій та ринкових можливостей, які ідентифікує саме маркетинг.

Для індустрії гостинності довгострокова конкурентоспроможність тісно пов'язана з концепцією ціннісно орієнтованого управління. Як зауважує М. Г. Бойко[4], сучасний споживач купує в ресторані не просто їжу, а емоції, статус, соціалізацію та безпеку. Ефективна маркетингова стратегія трансформує базові характеристики послуги у високу споживчу цінність. Зміцнення цієї цінності веде до формування стійкої лояльності клієнтів. І. М. Шамара [35] доводить, що лояльність у ресторанному бізнесі є головним драйвером конкурентоспроможності, оскільки утримання постійного гостя обходиться закладу в кілька разів дешевше, ніж залучення нового, а повторні візити забезпечують стабільність фінансових потоків навіть у періоди загальноекономічних криз.

Таким чином, маркетингова стратегія організації у сфері гостинності є інтегральним управлінським інструментом, що визначає цільові ринкові сегменти, форми позиціонування, конфігурацію розширеного комплексу маркетингу та напрями формування унікальної споживчої цінності. Її роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу полягає у створенні довгострокових, важковідтворюваних конкурентами переваг шляхом диференціації ресторанного продукту, оптимізації комунікаційних каналів та побудови системи лояльності клієнтів на основі управління їхніми враженнями. Це створює надійне теоретичне підґрунтя для подальшого проектування та вдосконалення маркетингових систем на практичному рівні.

## **1.2. Аспекти формування та реалізації маркетингових стратегій**

Процес формування та практичної реалізації маркетингової стратегії є наріжним каменем стратегічного менеджменту організації. В умовах

високого динамізму ринкового середовища індустрії гостинності цей процес не може бути лінійним або статичним. Він являє собою безперервний, циклічний контур управлінських рішень, спрямованих на пошук динамічної рівноваги між внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та зовнішніми детермінантами ринку.

Ефективність функціонування цього контуру залежить від чіткого розуміння методологічних етапів розробки стратегії, специфіки використання сучасних аналітичних інструментів та враження галузевих особливостей ресторанного бізнесу.

Методологічна архітектура процесу формування маркетингової стратегії

У науковій літературі з менеджменту процес розробки маркетингової стратегії диференціюють на декілька взаємопов'язаних етапів. За визначенням З. Є. Шершньової[36], класична модель стратегічного процесу охоплює:

- 1) Стратегічний аналіз (діагностику) середовища;
- 2) Визначення місії та цільових орієнтирів;
- 3) Стратегічний вибір (генерацію та оцінку альтернатив);
- 4) Реалізацію стратегії та стратегічний контроль [36].

Стосовно маркетингової складової управління, цей процес деталізується в працях Н. В. Куденко, яка акцентує увагу на обов'язковості проведення ринкового сегментування, вибору цільових ринків та позиціонування (процес STP - Segmentation, Targeting, Positioning) як фундаменту для подальшого проектування елементів комплексу маркетингу[15].

Специфіка ресторанного бізнесу вимагає особливого підходу до кожного з етапів даного процесу. Технологію формування маркетингової стратегії підприємства сфери гостинності крізь призму управлінських аспектів систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.2.

Технологічний алгоритм формування маркетингової стратегії  
підприємства сфери гостинності

| № з/п | Назва етапу та аналітичний інструментарій                                                                        | Сутність та ключові компоненти етапу в ресторанному менеджменті                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Джерела інформації та методичні підходи                                                                                                                                                                                                                 | Стратегічний результат для менеджменту                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Етап 1.<br>Комплексний аналіз маркетингового середовища<br>( <i>PEST, Модель 5 сил М. Портера, SWOT-аналіз</i> ) | 1) Макросередовище: аналіз політико-правових (ліцензії, норми), економічних (інфляція, доходи), соціально-демографічних (мода на ЗСЖ, культура харчування) та технологічних факторів (діджиталізація, системи автоматизації, онлайн-доставка)<br>2) Мікросередовище: оцінка влади постачальників, тиску споживачів, загрози нових конкурентів та товарів-субститутів (кулінарія супермаркетів), рівня ринкового суперництва.<br>3) Внутрішнє середовище: аудит маркетингових ресурсів, кваліфікації персоналу контактної зони, потенціалу кухні, унікальності інтер'єру та сили бренду. | Первинні та вторинні маркетингові дослідження, кабінетні калькуляції, польові спостереження, опитування клієнтів, аудит сервісу методом «таємний гість». Побудова матриці та крос-матриці перехресного аналізу «Сила-Можливості» та «Слабкість-Загрози» | Обґрунтування стратегічних дій (стратегій росту чи оборонних стратегій) на основі ревізії наявного стану справ та мінімізації ринкових ризиків.                        |
| 2     | Етап 2.<br>Сегментування ринку та вибір цільової аудиторії<br>( <i>STP-маркетинг</i> )                           | Диференціація ринку за групами ознак :<br>• <i>Демографічні</i> : вік, рівень доходу, стать, сімейний стан;<br>• <i>Географічні</i> : радіус доступності закладу, пішохідний та автомобільний трафік;<br>• <i>Психографічні</i> : соціальний статус, стиль життя, цінності (прихильники автентики чи швидкого перекусу);<br>• <i>Поведінкові</i> : привід для візиту (ділова або сімейна вечерея, частота відвідування, рівень лояльності).                                                                                                                                             | Застосування глибоких критеріїв сегментації та оцінка місткості кожного виділеного сегменту. Реалізація стратегії концентрованого (нішового) маркетингу для уникнення неефективності через розмивання концепції закладу.                                | Чітке визначення та вибір цільових ринкових ніш; фокусування маркетингових зусиль та унікального сервісу на конкретній групі споживачів.                               |
| 3     | Етап 3. Ринкове позиціонування ресторанного бренду<br>( <i>UVP – Unique Value Proposition</i> )                  | Комплекс управлінських дій для формування стійкого та позитивного та образу закладу в свідомості клієнтів.<br>Будується навколо :<br>• концепції кухні (наприклад, автентична грузинська кухня з дотриманням рецептур);<br>• унікального сервісу (емпатія персоналу, шоу-подача від шефа);<br>• співвідношення «ціна-якість»;<br>• емоційної атмосфери (інтер'єр, автентичний музичний супровід, гостинність як філософія).                                                                                                                                                             | Спірання на реальні, важковідтворювані конкурентами переваги послуги чи товару. Оцінка сприйняття бренду клієнтами порівняно з конкурентами на локальному ринку міста.                                                                                  | Формування унікальної ціннісної пропозиції ( <i>UVP</i> ), яка чітко відповідає на запитання клієнта: «Чому я повинен обрати саме цей ресторан серед десятків інших?». |

## Етап 1. Комплексний аналіз маркетингового середовища

Будь-яка стратегічна ініціатива в менеджменті починається з ревізії наявного стану справ. Маркетингове середовище ресторану поділяється на макросередовище (фактори далекого впливу), мікросередовище (галузеве оточення) та внутрішнє середовище організації.

- Макромаркетингове середовище. Досліджується за допомогою інструментарію PEST-аналізу (або його розширених модифікацій). Менеджмент аналізує політико-правові (регулювання алкогольних ліцензій, санітарні норми), економічні (рівень інфляції, реальні доходи населення, динаміка купівельної спроможності), соціально-демографічні (мода на здорове харчування, урбанізація, трансформація культури споживання «поза домом») та технологічні фактори (діджиталізація, системи автоматизації, сервіси онлайн-доставки) [8; 27].

- Мікромаркетингове середовище. Тут ключову роль відіграє модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Менеджмент ресторану оцінює ринкову владу постачальників продуктів харчування, тиск з боку споживачів (їхню чутливість до цін та рівень вимог до сервісу), загрозу появи нових конкурентів (бар'єри входу на локальний ринок), загрозу з боку товарів-субститутів (наприклад, розвиток сегменту готової кулінарії в супермаркетах) та рівень внутрішньогалузевого суперництва між наявними закладами аналогічного концептуального формату [22].

- Внутрішнє середовище. Оцінюється з позицій наявності маркетингових ресурсів, кваліфікації персоналу контактної зони, технологічного потенціалу кухні, унікальності інтер'єру та сили бренду [9]. Як зазначають І. В. Лирик та О. В. Кудряшова, інформаційним базисом для такого аналізу виступають первинні та вторинні маркетингові дослідження, включаючи кабінетні калькуляції та польові спостереження (опитування клієнтів, аудит якості сервісу методом «таємний гість») [17].

Синтез отриманих аналітичних даних здійснюється за допомогою матриці SWOT-аналізу, де виявлені сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони ресторану зіставляються із ринковими можливостями (Opportunities) та загрозами (Threats) [24].

Важливим аспектом менеджменту на цьому етапі є не просто фіксація факторів, а побудова крос-матриці (перехресного аналізу) для формування стратегічних дій у квадратах «Сила-Можливості» (стратегії росту) чи «Слабкість-Загрози» (оборонні стратегії).

Етап 2. Сегментування ринку та вибір цільової аудиторії (STP-маркетинг)

Для підприємств сфери гостинності не існує поняття «ринку взагалі». Спроба працювати на «всіх споживачів» у ресторанному бізнесі заздалегідь приречена на неефективність через розмивання концепції закладу. А. О. Старостіна наголошує на необхідності застосування глибоких критеріїв сегментації [28]. У ресторанному менеджменті використовуються такі групи ознак:

- Демографічні (вік, рівень доходу, стать, сімейний стан);
- Географічні (радіус доступності закладу, пішохідний та автомобільний трафік у межах району міста);
- Психографічні (соціальний статус, стиль життя, цінності – наприклад, прихильники автентичних гастрономічних традицій чи поціновувачі швидкого трендового перекусу);
- Поведінкові (привід для візиту: ділова зустріч, сімейна вечеря, святкування події; частота відвідування; ступінь лояльності до бренду).

Після сегментування менеджмент здійснює вибір цільових ринкових ніш. У ресторанній індустрії найчастіше обирають стратегію концентрованого (нішового) маркетингу, коли заклад фокусує свої маркетингові зусилля та унікальний сервіс на конкретній групі споживачів, що відповідає обраній кулінарній концепції [14].

Етап 3. Ринкове позиціонування ресторанного бренду



Позиціонування - це комплекс управлінських дій, спрямованих на формування стійкого, позитивного та диференційованого образу закладу в свідомості цільових клієнтів. За визначенням С. М. Ілляшенка, позиціонування має спиратися на реальні конкурентні переваги товару чи послуги [10]. В індустрії гостинності стратегія позиціонування будується навколо:

- Концепції кухні (наприклад, автентична грузинська кухня з дотриманням традиційних рецептур та використанням імпортованих спецій);
- Унікального сервісу (високий рівень емпатії персоналу, шоу-подача страв від шеф-кухаря);
- Співвідношення «ціна-якість»;
- Емоційної атмосфери (інтер'єрне рішення, автентичний музичний супровід, гостинність як філософія бізнесу).

Етап позиціонування завершується формуванням унікальної ціннісної пропозиції (UVP – Unique Value Proposition), яка чітко відповідає на запитання клієнта: «Чому я повинен обрати саме цей ресторан серед десятків інших на ринку міста?» [4].

Сформована на папері маркетингова стратегія залишається декларацією про наміри, якщо вона не трансформується в конкретні операційні параметри комплексу маркетингу. Оскільки сфера гостинності оперує інтеграційним поняттям «послуга-враження», класична модель 4P розширюється менеджментом до моделі 7P [19]. Управлінський зміст формування кожного з елементів цієї моделі в межах обраної стратегії має свою специфіку:

#### 1. Продуктова політика (Product)

Основним продуктом ресторану є меню (асортиментна матриця страв та напоїв), а також супутні послуги (бенкетне обслуговування, кейтеринг, дитячі кімнати, доставка). У межах маркетингової стратегії менеджмент здійснює постійний аналіз життєвого циклу страв за допомогою інструментів Menu Engineering (матриця BCG для меню, де страви

класифікуються за рівнем маржинальності та популярності на «Зірки», «Робочі конячки», «Загадки» та «Собаки»). Стратегічне завдання – оптимізувати меню так, щоб максимізувати валовий прибуток закладу та підтримати заявлену концепцію позиціонування [18].

## 2. Цінова політика (Price)

Ціна в сфері гостинності виступає не лише економічним показником, а й потужним маркетинговим сигналом для споживача про якість та статус закладу. Формування цінової стратегії може відбуватися за витратним методом (фудкост плюс цільова маржа), методом орієнтації на конкурентів або методом оцінки споживчої цінності. Стратегічний менеджмент маркетингу передбачає впровадження гнучких систем ціноутворення: динамічні ціни залежно від часу доби (ланч-меню в обідній час), сезону, а також управління ціновим сприйняттям за допомогою психологічних прийомів побудови меню [1].

## 3. Збутова (дистрибуційна) політика (Place)

Для ресторану цей елемент має дві площини. Перша – фізичне розташування закладу, зручність під'їзду, наявність паркування. Друга – канали розподілу та доступу до продукту в епоху діджиталізації. Сучасна маркетингова стратегія обов'язково включає розвиток омніканальних продажів: власна служба доставки, інтеграція з глобальними агрегаторами (Glovo, Bolt Food), можливість онлайн-резервування столів [11].

## 4. Комунікаційна політика (Promotion)

Стратегічний підхід до просування базується на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Менеджмент координує роботу таких каналів:

- SMM (Social Media Marketing) – візуальне просування в Instagram, TikTok, Facebook, оскільки ресторанний продукт є високоеміїним і потребує якісного контенту [25];

- PR (Public Relations) – робота з лідерами думок (блогерами), формування репутаційного капіталу в локальних ЗМІ, участь у гастрономічних фестивалях;

- Трейд-маркетинг – програми лояльності, внутрішні акції, подарунки для постійних гостей;

- = Локальний маркетинг – вивіски, навігація, оформлення літнього майданчика.

## 5. Управління персоналом (People)

Контактний персонал ресторану (офіціанти, хостес, бармени, адміністратори) безпосередньо створює послугу в момент її споживання гостем. Якість взаємодії персоналу з клієнтом визначає рівень задоволеності останнього. Управлінський аспект тут полягає у впровадженні внутрішнього маркетингу – системи мотивації, навчання, трансляції корпоративних цінностей гостинності співробітникам, щоб їхня поведінка відповідала обіцянкам зовнішньої реклами бренду [2].

## 6. Організація процесів (Process)

Процесна складова маркетингової стратегії регламентує шлях клієнта (Customer Journey Map) від моменту виникнення потреби відвідати ресторан чи замовити доставку до виходу із закладу та залишення відгуку. Стратегічне завдання менеджменту – стандартизувати операційні процеси (швидкість прийняття замовлення, час очікування страв, алгоритм розрахунку, реакція на скарги), щоб забезпечити стабільну якість сервісу при кожному візиті [26].

## 7. Фізичне оточення (Physical Evidence)

Атмосфера закладу є матеріалізованим відображенням маркетингової стратегії. Дизайн інтер'єру, зонування залів, світлові рішення, температурний режим, фонова музика, посуд, текстиль, уніформа персоналу, навіть аромати у залі – усе це формує сенсорний маркетинг закладу. Фізичне оточення матеріалізує невідчутну послугу та створює унікальний антураж, що підкріплює загальне позиціонування бренду [23].

Розробка досконалої маркетингової стратегії не гарантує ринкового успіху, якщо менеджмент стикається із проблемами на етапі її безпосереднього впровадження (implementation). Практика вітчизняного ресторанного бізнесу свідчить про наявність значного розриву (gap) між стратегічним плануванням та операційним виконанням.

Г. Т. П'ятницька зазначає, що більшість маркетингових ініціатив у сфері громадського харчування зазнають невдачі не через помилки в аналізі, а через неефективний менеджмент реалізації [23]. Можна виділити такі ключові деструктивні чинники та бар'єри (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Базові бар'єри при реалізації маркетингової стратегії ресторану та інструменти їх нівелювання з позицій менеджменту

| № з/п | Найменування бар'єру             | Сутність та прояви бар'єру в діяльності закладу                                                                            | Управлінські інструменти подолання бар'єру                                                                                                              |
|-------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Ресурсний бар'єр                 | Дефіцит фінансових коштів на маркетингові комунікації, інноваційне обладнання чи цифровізацію; брак кваліфікованих кадрів. | Бюджетування маркетингу за цільовим методом; автоматизація рутинних процесів (CRM, цифрове меню) ; залучення франчайзингових рішень .                   |
| 2     | Організаційний (кадровий) бар'єр | Опір персоналу змінам; відсутність розуміння стратегічних цілей лінійними працівниками; низький рівень сервісної культури. | Впровадження внутрішнього маркетингу; регулярні тренінги; розробка зрозумілих KPI для офіціантів та адміністраторів, прив'язаних до лояльності гостей . |
| 3     | Комунікаційний розрив            | Неузгодженість дій між відділом маркетингу, шеф-кухарем та залом; декларування в рекламі сервісу, якого немає насправді.   | Формування крос-функціональних команд для оновлення меню; жорсткий контроль дотримання стандартів сервісу (SOP) .                                       |
| 4     | Інформаційний бар'єр             | Відсутність або запізнення даних про фінансово-економічні результати; незадовільний моніторинг дій конкурентів на ринку.   | Впровадження сучасних аналітичних пакетів (MS Excel для фінансового моделювання, CRM-систем для аналізу бази гостей) .                                  |

Для мінімізації зазначених ризиків та забезпечення високої результативності стратегії, у менеджменті застосовують інструменти стратегічного контролю та моніторингу. Маркетинговий контроль не є фінальною точкою, він здійснюється перманентно за принципом зворотного зв'язку (PDCA – Plan, Do, Check, Act). Менеджмент відстежує як кількісні показники (динаміку чистого прибутку, середнього чека, фудкосту,

кількість чеків, конверсію рекламних кампаній), так і якісні метрики (індекс лояльності NPS, рівень задоволеності гостей CSI, характер відгуків на картах Google та в соціальних мережах) [17; 33].

Особливого значення набуває гнучкість маркетингової стратегії в умовах сучасного турбулентного ринку України. Менеджмент ресторану повинен формувати декілька сценаріїв реалізації стратегії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та оперативно коригувати елементи комплексу 7P відповідно до викликів зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому незмінним ядро загального концептуального позиціонування закладу [32].

Таким чином, формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства сфери гостинності – це системний управлінський процес, що поєднує глибоку передпроектну аналітику середовища (PEST, SWOT, модель М. Портера), чітке таргетування та позиціонування на ринку, ретельне проектування розширеного комплексу маркетингу (7P) та побудову дієвої системи внутрішнього моніторингу й контролю відхилень. Професійне управління кожним із цих аспектів виступає головною передумовою успішної ринкової адаптації закладу ресторанного господарства та стійкого зростання його конкурентоспроможності.

Дослідивши теоретичні аспекти сутності маркетингової стратегії та управлінські засади її формування й реалізації, у наступному підрозділі необхідно систематизувати конкретний аналітичний інструментарій, за допомогою якого менеджмент може оцінити реальну економічну та комунікативну ефективність маркетингових рішень у ресторанному бізнесі.

### **1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі**

Завершальним та аналітично найскладнішим етапом стратегічного процесу в менеджменті організацій є оцінювання результативності та

ефективності прийнятих маркетингових рішень. У ресторанному бізнесі, де маркетингова стратегія інтегрує управління матеріальним продуктом (стравами) та нематеріальним сервісом (атмосферою, процесами), формування адекватного методичного інструментарію оцінювання є критично важливим. Без об'єктивного вимірювання проміжних та підсумкових результатів менеджмент втрачає орієнтири, а витрати на маркетинг трансформуються з інвестицій у безповоротні втрати підприємства.

У сучасній теорії менеджменту та маркетингу підходи до оцінювання ефективності маркетингових стратегій класифікують за двома ключовими векторами: економічна (кількісна) ефективність та комунікативна (якісна / соціальна) ефективність [5; 15]. Комплексна оцінка вимагає від менеджменту синергетичного поєднання обох підходів.

Економічні методичні підходи та специфічні метрики ресторанного маркетингу. Економічна ефективність маркетингової стратегії відображає фінансовий результат, отриманий підприємством сфери гостинності внаслідок реалізації стратегічних ініціатив, зіставлений із витратами на їх впровадження. Як зазначають Л. В. Балабанова та Ю. В. Крилова, інформаційне забезпечення фінансово-економічних розрахунків має базуватися на точних даних управлінського обліку [3]. У контексті ресторанного менеджменту, для оцінки економічного ефекту використовують пакет прикладних програм Microsoft Excel, що дозволяє автоматизувати розрахунки та мінімізувати похибки.

До базових методичних підходів оцінювання економічної ефективності відносять такі інструменти та показники:

- 1) Показник повернення інвестицій у маркетинг (ROMI - Return on Marketing Investment). Розраховується як відношення прибутку, отриманого завдяки маркетинговій стратегії (за вирахуванням витрат на маркетинг), до загального обсягу маркетингових інвестицій. Цей показник дає змогу

менеджменту оцінити фінансову доцільність окремих каналів просування (наприклад, таргованої реклами в Instagram чи залучення блогерів) [17].

2) «Інженерія меню» (Menu Engineering) та матричні методи. Оцінка продуктової стратегії закладу гостинності неможлива без матриці БКГ (BCG), адаптованої до ресторанної справи. Вона дає змогу оцінити ефективність асортиментної матриці за двома критеріями: популярність страви (частка в загальній кількості продажів) та її маржинальність (внесок у валовий прибуток). Стратегічний аналіз за цим методом дозволяє менеджменту вчасно модифікувати меню, вилучаючи нерентабельні позиції та стимулюючи збут високомаржинальних страв [18].

3) Аналіз структури витрат та Food Cost. Управління ціновою та продуктовою стратегією ресторану базується на перманентному моніторингу показника Food Cost (відсоткове відношення собівартості інгредієнтів страви до її реалізаційної ціни). Н. Г. Салухіна та О. М. Якубівська наголошують, що ефективна маркетингова стратегія має забезпечувати оптимальний баланс між утриманням конкурентоспроможних цін для споживачів та збереженням цільового рівня маржинальності для власників бізнесу [26].

Окрім класичних фінансових коефіцієнтів, сучасний ресторанний менеджмент використовує систему специфічних операційних метрик (табл. 1.3), які є результатом впровадження систем автоматизації та діджитал-маркетингу [11; 33].

Комунікативні та якісні методичні підходи: управління споживчим досвідом. Оскільки сфера гостинності орієнтована на довгострокове утримання клієнтів, оцінювання маркетингової стратегії виключно за фінансовими показниками є обмеженим. Фінансові результати є відтермінованими в часі (наслідком), тоді як причиною є ставлення споживача до бренду. Комунікативна ефективність відображає ступінь психологічного та інформаційного впливу маркетингових заходів на цільову аудиторію [24].

Таблиця 1.3.

Ключові економічні показники оцінювання маркетингової  
стратегії ресторану [4, 17, 35]

| № з/п | Показники                                                    | Економічний та управлінський зміст показника                                                                | Вплив маркетингової стратегії на показник                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Середній чек (Average Check)                                 | Середня сума грошових коштів, яку витрачає один гість за один візит (або сума чека на один стіл).           | Зростає за рахунок ефективного внутрішнього маркетингу, впровадження методів крос-продажів ( <i>Cross-selling</i> ) та ап-сейлінгу ( <i>Up-selling</i> ) офіціантами . |
| 2     | Кількість клієнтів (Traffic / Covers)                        | Абсолютна кількість обслужованих гостей або закритих чеків за визначений проміжок часу.                     | Відображає ефективність зовнішніх маркетингових комунікацій (SMM, PR, локальна реклама) щодо залучення нових та утримання наявних клієнтів .                           |
| 3     | Вартість залучення клієнта (CAC - Customer Acquisition Cost) | Сукупні витрати на маркетинг, спрямовані на залучення одного нового гостя, що здійснив покупку.             | Стратегічне завдання менеджменту - оптимізувати канали просування для зниження CAC при збереженні якості трафіку .                                                     |
| 4     | Цінність клієнта (LTV - Lifetime Value)                      | Сукупний чистий прибуток, який ресторан отримує від одного гостя за весь період його взаємодії із закладом. | Зростає завдяки ефективній стратегії лояльності, високій якості сервісу та емоційній прив'язці гостя до бренду.                                                        |

М. Г. Бойко у своїх дослідженнях доводить, що в індустрії гостинності базовим об'єктом оцінювання має виступати споживча цінність та якість клієнтського досвіду [4]. Для вимірювання комунікативної та якісної результативності маркетингової стратегії ресторану застосовують такий методичний інструментарій:

1) Метод розрахунку індексу чистої лояльності (NPS - Net Promoter Score). Гостям пропонується відповісти на одне запитання: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте наш ресторан своїм друзям чи колегам за шкалою від 0 до 10?». На основі відповідей клієнти поділяються на «Промоутерів», «Нейтралів» та «Критиків». І. М. Шамара підкреслює, що високий рівень NPS є головним індикатором сформованого пулу лояльних споживачів, що гарантує конкурентоспроможність закладу в довгостроковій перспективі [35].

2) Індекс задоволеності клієнтів (CSI – Customer Satisfaction Index). Передбачає декомпозицію послуги на окремі параметри (якість страв,



швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, чистота залу, атмосфера) та оцінку гостями важливості й реального виконання закладом кожного з цих параметрів. Це дозволяє менеджменту локалізувати слабкі місця в сервісній системі [26].

3) Аналіз репутаційного капіталу в Digital-середовищі (E-WOM – Electronic Word of Mouth). Сучасні тренди цифровізації ресторанного ринку, які досліджує О. Ю. Давидова, вимагають від менеджменту постійного моніторингу якісних показників у мережі Інтернет [7]. Інструментами оцінювання тут виступають: динаміка середньої оцінки закладу на Google Maps, коефіцієнт позитивних/негативних відгуків, рівень залученості аудиторії (ER - Engagement Rate) в Instagram та TikTok, а також швидкість та точність реакції менеджменту на рекламації клієнтів.

Для об'єднання економічних та комунікативних метрик у єдину систему управління, провідні фахівці зі стратегічного менеджменту (зокрема З. Є. Шершньова, Л. Є. Довгань) рекомендують використовувати методологію Збалансованої системи показників (BSC) [8; 36]. При застосуванні до маркетингової стратегії ресторану, матриця BSC дозволяє збалансувати чотири ключові проекції діяльності організації (рис. 1.2).

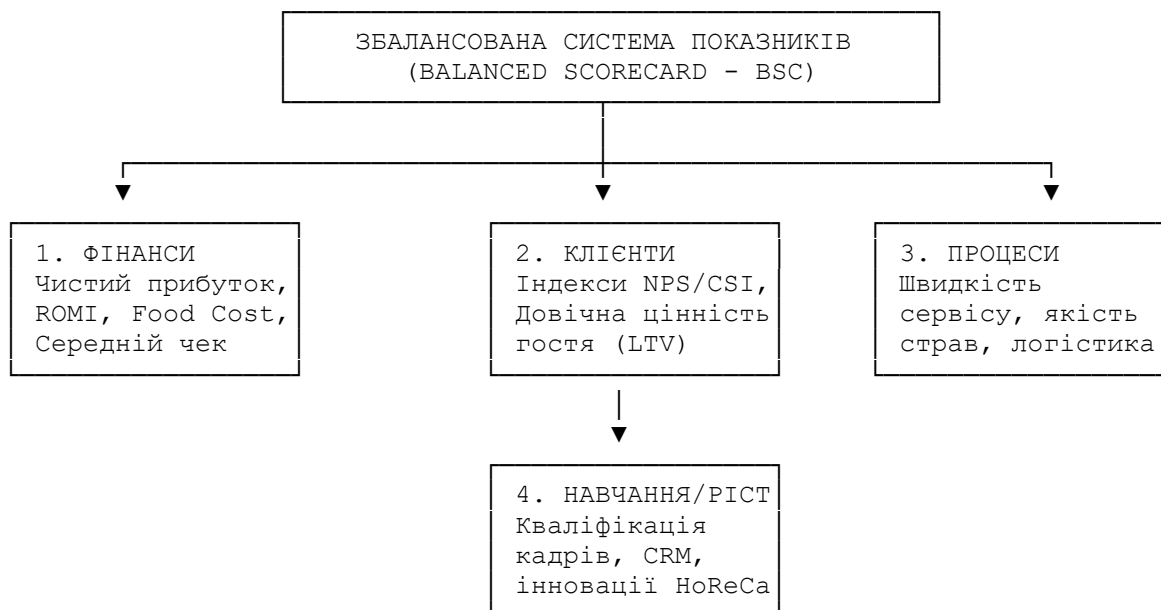


Рис. 1.2. Збалансована система показників у межах оцінювання маркетингової стратегії ресторану

Використання інтеграційного підходу на основі BSC дозволяє менеджменту ресторану не лише констатувати фінансові результати минулих періодів, але й управляти факторами, що забезпечать прибуток у майбутньому (лояльність гостей, сервісні процеси, інноваційні цифрові технології).

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ресторанного бізнесу мають комплексний характер і базуються на збалансованому аналізі фінансово-економічних параметрів (прибуток, ROMI, середній чек, Food Cost) та якісних комунікативних метрик (NPS, CSI, репутація в інтернет-просторі). Системне використання цього інструментарію за допомогою сучасного програмного забезпечення (MS Excel, CRM-системи) дозволяє менеджменту своєчасно ідентифікувати стратегічні розриви, коригувати елементи комплексу маркетингу 7P та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення загальної конкурентоспроможності бізнесу в сфері гостинності.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «PURI CHVENI»

#### 2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ресторану «Puri Chveni»

Ефективність проектування та успішність подальшої реалізації маркетингової стратегії будь-якого підприємства сфери гостинності безпосередньо залежать від глибини та об'єктивності аналізу його поточного економічного стану. Перш ніж розробляти стратегічні маркетингові ініціативи, менеджменту необхідно провести чітку діагностику фінансових результатів, структури витрат та ефективності використання наявних ресурсів. Це дозволяє локалізувати слабкі місця в операційній діяльності та виявити резерви для подальшого комерційного зростання.

Для проведення дослідження об'єктом аналізу виступає ресторан автентичної та сучасної грузинської кухні «Puri Chveni», що функціонує у місті Кривий Ріг. У юридичній площині діяльність даного закладу ресторанного господарства забезпечує Товариство з обмеженою відповідальністю «ПУРІ ЧВЕНІ КР» (ідентифікаційний код юридичної особи в ЄДРПОУ 44026330) [30]. Відповідно до реєстраційних даних, підприємство було офіційно зареєстроване наприкінці 2020 року (грудень), а його основний вид діяльності за КВЕД - 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Фізично ресторан розташований в одному з центральних районів міста з високою концентрацією ділової та розважальної активності за адресою: проспект Миру, будинок 17А.

Офіційний сайт ресторану - <https://kr.purichveni.com.ua/>.

З погляду стратегічного менеджменту, ресторан «Puri Chveni» у Кривому Розі розвивається за успішною франчайзинговою моделлю, адаптованою до специфіки великого промислового центру України [34]. Концептуальне ядро закладу базується на демонстрації гастрономічних традицій Кавказу в сучасному європейському оформленні. Унікальними точками диференціації ресторану є використання відкритої кухні, наявність власного глиняного тандира для випікання автентичного хліба (пурі), прямий імпорт грузинських спецій та вин, а також акцент на високому рівні емпатії й гостинності персоналу.

Ресторан «Puri Chveni» у Кривому Розі є яскравим представником однієї з найбільш динамічних національних франчайзингових мереж ресторанів грузинської кухні в Україні. Бренд «Puri Chveni» (масштабуванням якого займається відома ресторанна компанія «Ресторатор») станом на 2025 рік охоплює успішні концептуальні заклади у таких великих містах, як Дніпро, Харків, Київ, Запоріжжя та Кривий Ріг [34]. Стратегічна сутність франшизи полягає у суворій стандартизації гастрономічних процесів при збереженні індивідуального візуального підходу до оформлення кожного інтер'єру, що дозволяє мережі ефективно завоювати лояльність містян у різних регіонах [16].

Напрямки діяльності ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» охоплюють три ключові вектори: обслуговування гостей безпосередньо у залах ресторану (включаючи організацію банкетів та корпоративних заходів), продаж страв на винос (Take Away), а також розвиток власної служби доставки «Puri Delivery» та взаємодію з глобальними діджитал-агрегаторами (Glovo, Bolt Food) [11; 20]. Асортиментна матриця (види страв) закладу чітко структурована і включає:

- 1) Автентичну грузинську випічку: понад 7 видів хачапурі (по-аджарськи, по-імеретинськи, по-мегрельськи, кубдарі), що готуються за традиційною рецептурою;

2) Хінкалі: класичні та авторські позиції (з яловичиною, свининою, бараниною, сиром або грибами), де ключовим критерієм якості є точність ліплення та збереження бульйону всередині;

3) Страви з мангала та тандира: люля-кебаб, шашлик, чалагач, які проходять первинну обробку на відкритому вогні;

4) Традиційні гарячі та холодні страви: чашушулі, чкмерулі, лобіо, оджахурі, асорті пхалі, бадриджані з горіховою пастою;

5) Карту напоїв: унікальні грузинські вина (як розливні, так і преміальні пляшкові позиції), чачу, домашні лимонади та автентичні кавказькі чаї [20].

Локація ресторану характеризується високим рівнем комерційної привабливості: він розташований в історичній та діловій частині Кривого Рогу на проспекті Миру, 17А [12]. Заклад займає загальну площу близько 380 квадратних метрів. Статус приміщення - довгострокова оренда капітальної будівлі з можливістю проведення конструктивних та дизайнерських модифікацій. Внутрішній простір ресторану розрахований на 120-140 постійних посадкових місць, які розподілені між основним залом, затишними зонами для невеликих компаній та окремим VIP-залом для банкетів. У теплий період року (травень–жовтень) додатково функціонує літній майданчик терасного типу ще на 40–50 посадкових місць.

Інтер'єр ресторану виконаний у сучасному кавказькому стилі із використанням натуральних екологічних матеріалів: масиву дерева, глини, грубого текстилю, живих рослин та автентичних елементів декору (великих глиняних глечиків, орнаментів на стінах). Головним візуальним та процесуальним акцентом залу є відкрита кухня (Open Kitchen), яка дозволяє гостям спостерігати за процесом приготування страв та ліплення хінкалі [20; 23].

Професійне обладнання закладу відповідає міжнародним стандартам HoReCa та включає:

1) Автентичний глиняний тандир - спеціальну піч, встановлену безпосередньо у зоні видимості гостей, що використовується для щоденного випікання фірмового хліба (пурі);

2) Сучасні пароконвектомати та індукційні плити (брендів Rational, Arach) для забезпечення високої швидкості та точного температурного режиму приготування гарячих страв;

3) Потужне холодильне та морозильне устаткування для роздільного зберігання м'ясної сировини, сирів та овочів;

4) Спеціалізовані винні шафи з підтримкою мікроклімату для правильного зберігання грузинських вин.

Цінова політика ресторану орієнтована на рівень «середній+» та відрізняється високою еластичністю. Орієнтовні ціни на ключові позиції меню (станом на 2025–2026 рр.) становлять: хінкалі - від 45–60 грн. за 1 шт. (залежно від начинки), хачапурі - в межах 190–280 грн., м'ясні страви з мангала - 180–290 грн. за 100 грамів, середній чек на одного гостя при стандартному візиті (основна страва, салат, напій) варіюється в межах 550–680 гривень [20].

Партнерська мережа ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» сформована з метою забезпечення безперебійної діяльності та утримання високої якості продукту. Ключовими партнерами є локальні постачальники свіжого охолодженого м'яса та молочної продукції (сирів сулугуні та імеретинського), що постачаються за щоденними замовленнями, а також великі національні імпортери та дистриб'ютори алкогольних напоїв і специфічної сировини (прямих грузинських спецій, соусів, горіхів). У технологічній та маркетинговій площині партнерами виступають компанія «Poster» (надання хмарного програмного забезпечення для автоматизації фронт- та бек-офісу ресторану), банк-еквайєр для забезпечення безготівкових розрахунків та локальні маркетингові агенції Кривого Рогу, що забезпечують підтримку зовнішніх комунікаційних кампаній.

Для оцінки динаміки розвитку ресторану за п'ятирічний період (2021–2025 рр.) було використано дані внутрішнього управлінського обліку (інтегровані бази систем автоматизації Poster/iiko та CRM-системи), оскільки офіційна податкова звітність відображає лише мінімальний контур, оптимізований через супутні суб'єкти господарювання (ФОП), що є стандартною практикою для HoReCa в Україні [11; 33]. Систематизацію, розрахунок фінансових показників та графічне відображення трендів виконано за допомогою пакету прикладних програм Microsoft Excel.

Основні результати фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» за досліджуваний період агреговано в табл. 2.1 (рис.2.1-2.3).

Таблиця 2.1.

Основні фінансово-економічні показники  
діяльності ресторану «Puri Chveni» за 2021-2025 рр.

| № з/п | Показник                                         | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абс. 2025/2021 (+/-) | Відн. 2025/2021 (%) |
|-------|--------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|---------------------|
| 1     | Чистий дохід (виручка), тис. грн.                | 12500,0  | 10800,0  | 16200,0  | 19500,0  | 22800,0  | +10300,0             | +82,40              |
| 2     | Собівартість продукції, тис. грн.                | 4250,0   | 3780,0   | 5510,0   | 6435,0   | 7524,0   | +3274,0              | +77,04              |
| 3     | Валовий прибуток, тис. грн.                      | 8250,0   | 7020,0   | 10690,0  | 13065,0  | 15276,0  | +7026,0              | +85,16              |
| 4     | Адміністративні витрати, тис. грн.               | 3100,0   | 2950,0   | 3400,0   | 3900,0   | 4200,0   | +1100,0              | +35,48              |
| 5     | Витрати на збут, тис. грн.                       | 1100,0   | 950,0    | 1400,0   | 1750,0   | 2100,0   | +1000,0              | +90,91              |
| 6     | Інші операційні витрати, тис. грн.               | 2050,0   | 2180,0   | 2790,0   | 3250,0   | 3650,0   | +1600,0              | +178,05             |
| 7     | Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн. | 2000,0   | 940,0    | 3100,0   | 4165,0   | 5322,0   | +3322,0              | +166,10             |
| 8     | Чистий фінансовий результат, тис. грн.           | 1640,0   | 770,8    | 2542,0   | 3415,3   | 4364,0   | +2724,0              | +166,10             |
| 9     | Рентабельність продажів за чистим прибутком, %   | 13,12    | 7,14     | 15,69    | 17,51    | 19,14    | +6,02                | +45,88              |

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про наявність виражених хвиль у динаміці розвитку бізнесу, що безпосередньо пов'язано із глобальними викликами зовнішнього ринкового середовища України. У 2021 році (перший повний рік функціонування закладу після відкриття) чистий дохід

склав 12 500,0 тис. грн., що було позитивним стартовим результатом в умовах перманентних ковідних обмежень. Однак у 2022 році, внаслідок початку повномасштабного вторгнення, тривалого закриття закладу у першому півріччі, руйнування лояльних логістичних ланцюгів та введення жорсткої комендантської години, чистий дохід ресторану скоротився на 13,6% і становив 10 800,0 тис. грн.



Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ресторану  
«Puri Chveni», 2021-2025 pp.



Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ресторану  
«Puri Chveni», 2021-2025 pp.



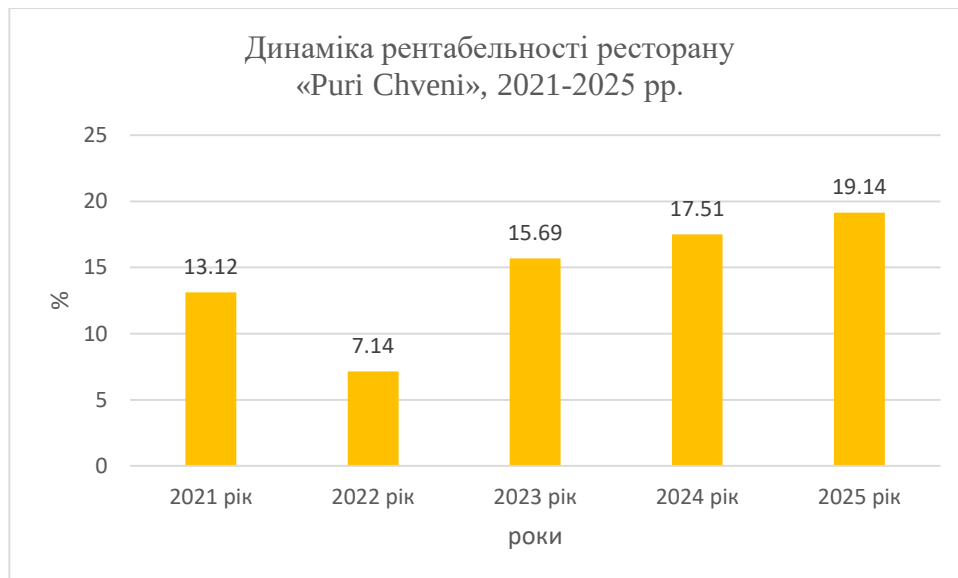


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності ресторану  
«Puri Chveni», 2021-2025 pp.

Починаючи з 2023 року, менеджмент «Puri Chveni» забезпечив успішну адаптацію до умов воєнного стану. Кривий Ріг перетворився на потужний гуманітарний та логістичний хаб, прийнявши значну кількість платоспроможних внутрішньо переміщених осіб, що сформувало додатковий попит на послуги громадського харчування. У поєднанні з інфляційним коригуванням цін меню, це призвело до стрімкого зростання виручки: у 2023 році - до 16 200,0 тис. грн. (+50% до попереднього року), у 2024 році - до 19 500,0 тис. грн., а у 2025 році показник досяг позначки 22 800,0 тис. грн. Загалом за п'ять років чистий дохід зріс на 82,4%.

Собівартість реалізованої продукції (Food Cost) жорстко контролювалася шеф-кухарем та фінансовим відділом і утримувалася в межах 33–35% від обороту, що є технологічним стандартом франшизи. У 2025 році собівартість склала 7 524,0 тис. грн. Валовий прибуток ресторану мав аналогічну до виручки траєкторію, зрісши з 8 250,0 тис. грн у 2021 році до 15 276,0 тис. грн у 2025 році (+85,16%).

У структурі операційних витрат ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» значне місце посідають адміністративні видатки (оренда приміщення, утримання бек-офісу, комунальні послуги адміністративної зони). Вони планомірно

зростали з 3 100,0 тис. грн (2021 р.) до 4 200,0 тис. грн. (2025 р.) через загальне подорожчання енергоносіїв та індексацію орендних ставок. Витрати на збут, які включають бюджет на маркетинг, рекламу, івенти та логістику власної доставки, зросли майже вдвічі: з 1 100,0 тис. грн до 2 100,0 тис. грн. Це підтверджує тезу про те, що утримання ринкової частки в Кривому Розі потребувало від ресторану дедалі більшої інтенсифікації маркетингових зусиль.

Найбільш наочно ефективність системи менеджменту та маркетингу відображає динаміка чистого фінансового результату (чистого прибутку). У кризовому 2022 році чистий прибуток ресторану впав до свого історичного мінімуму - 770,8 тис. грн (майже вдвічі менше порівняно з 2021 роком), а рентабельність продажів за чистим прибутком знизилася до 7,14%. Основними причинами стали закупівля дороговартісного альтернативного енергообладнання (генераторів) під час блекаутів та падіння загального споживчого трафіку. Проте вже у 2023–2025 роках завдяки активному просуванню власної доставки та оптимізації внутрішніх процесів чистий прибуток зріс до 4 364,0 тис. грн, а чиста рентабельність продажів зафіксувалася на високому рівні - 19,14%, що свідчить про високу комерційну привабливість поточної бізнес-моделі закладу.

Важливою складовою частиною дослідження є аналіз використання людських ресурсів підприємства, оскільки саме персонал безпосередньо створює сервісну цінність у HoReCa.

Динаміку та якісну структуру кадрових показників ресторану «Puri Chveni» наведено в табл. 2.2 (рис.2.4-2.5).

Дані табл. 2.2 демонструють політику жорсткої оптимізації штатної чисельності, яку проводив менеджмент закладу. Кількість працівників коливалася від 19 осіб у найважчому 2022 році до 24 осіб у період зрілості (2025 рік). Якісна структура штату станом на 2025 рік має чіткий функціональний розподіл:

1) АУП (3 особи): директор (управляючий ресторану), шеф-кухар (поєднує кулінарні та менеджерські функції управління кухнею) та старший адміністратор зміни;

2) Виробничий персонал (11 осіб): кухарі гарячого та холодного цехів, професійні мангальники та тандирники, відповідальні за автентичну випічку пурі, а також підсобні робітники;

Таблиця 2.2.

Динаміка та структура кадрових показників ресторану  
«Puri Chveni» за 2021-2025 pp.

| № з/п | Показник                                            | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абс. 2025/ 2021 (+/-) | Відн. 2025/ 2021 (%) |
|-------|-----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|----------------------|
| 1     | Середньооблікова чисельність персоналу, всього осіб | 22       | 19       | 21       | 23       | 24       | +2                    | +9,09                |
| 2     | - в т.ч. адміністративно-управлінський персонал     | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | -                     | -                    |
| 3     | - в т.ч. виробничий персонал (кухня/бек-офіс)       | 10       | 8        | 9        | 10       | 11       | +1                    | +10                  |
| 4     | - в т.ч. обслуговуючий персонал                     | 9        | 8        | 9        | 10       | 10       | +1                    | +11,11               |
| 5     | Річний фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.           | 3 168,0  | 3 192,0  | 4 284,0  | 5 244,0  | 6048,0   | +2 880,0              | +90,91               |
| 6     | Середня з/п одного працівника, грн/міс.             | 12 000,0 | 14 000,0 | 17 000,0 | 19 000,0 | 21000,0  | +9 000,0              | +75                  |

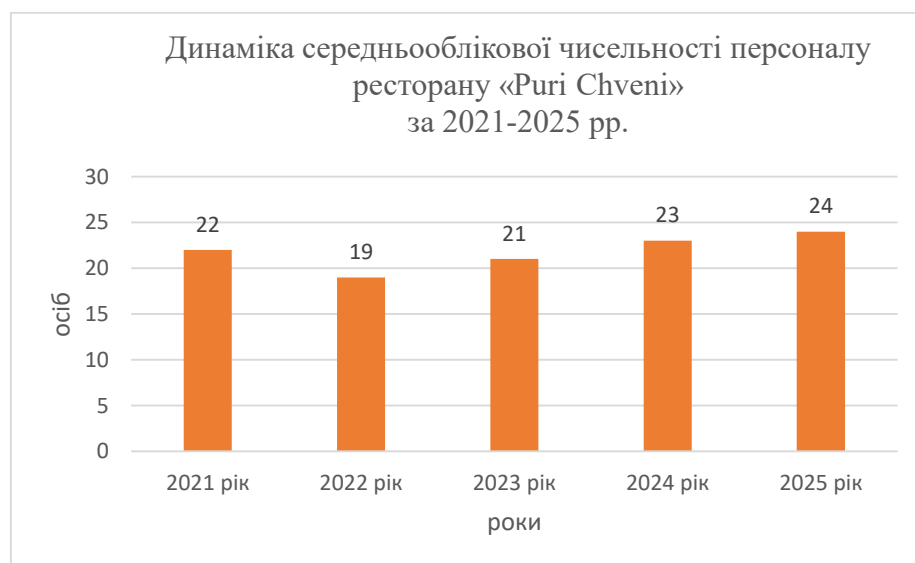


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ресторану «Puri Chveni» за 2021-2025 pp.



Рис. 2.5. Динаміка річного фонду оплати праці персоналу ресторану «Puri Chveni» за 2021-2025 рр.

2) Виробничий персонал (11 осіб): кухарі гарячого та холодного цехів, професійні мангальники та тандирники, відповідальні за автентичну випічку пурі, а також підсобні робітники;

3) Обслуговуючий персонал (10 осіб): 7 офіціантів (що забезпечують позмінну роботу залу), 2 бармени та 1 хостес на зустрічі гостей.

Попри стримане зростання чисельності (+2 особи за весь період), річний фонд оплати праці (ФОП) зріс майже вдвічі - з 3 168,0 тис. грн до 6 048,0 тис. грн. Це пов'язано зі стрімким підвищенням фіксованих окладів на ресторанному ринку Кривого Рогу через тотальний дефіцит кваліфікованих кухарів та лінійного персоналу [32]. Середня заробітна плата в закладі планомірно збільшувалася з 12 000 грн у 2021 році до 21 000 грн у 2025 році (без урахування особистих чайових офіціантів), що дозволило ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» повністю ліквідувати плинність ключових кадрів.

Таким чином, комплексний аналіз техніко-економічних показників ресторану «Puri Chveni» свідчить про формування стійкої, фінансово стабільної та гнучкої моделі бізнесу, яка успішно подолала макроекономічні кризи 2021–2022 років і вийшла на траєкторію капітального зростання у 2023–2025 роках. Наявність високої чистої рентабельності (19,14%) та

стабільного притоку чистого прибутку створює необхідні фінансові можливості для інвестування у модернізацію комплексу маркетингу закладу, детальний аудит якого буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

## **2.2. Діагностика комплексу маркетингу та оцінка ринкової позиції**

Ресторанний ринок міста Кривий Ріг має унікальну географічну та соціально-економічну специфіку, обумовлену лінійною структурою промислового мегаполісу та концентрацією платоспроможного попиту у кількох ключових вузлах (переважно в Саксаганському та Центрально-Міському районах). Протягом досліджуваного 2021–2025 років кон'юнктура ринку зазнала серйозної трансформації. Після шокового спаду 2022 року ринок продемонстрував стійку тенденцію до відновлення, викликану як загальними інфляційними процесами, так і ущільненням міського населення за рахунок міграційних потоків і ВПО з прилеглих прифронтових зон.

1) Ємність та потенціал ринку. Загальна місткість цільового ринку ресторанних послуг Кривого Рогу в сегменті «середній+» на кінець 2025 року оцінюється фахівцями в межах 180–210 млн грн на рік. Потенціал зростання ринку залишається високим завдяки стабільній культурі харчування поза домом, проте капіталізація ринку жорстко лімітована факторами комендантської години, дефіцитом професійних кадрів та ризиками безпеки .

2) Цільова аудиторія та сегментація. Основними споживачами послуг концептуальних закладів міста є мешканці віком від 22 до 50 років із рівнем доходу «середній» та «вище середнього». Клієнтська база чітко диференційована за поведінковими сегментами:

- Корпоративно-діловий сегмент (відвідування в будні дні з 12:00 до 15:00 з метою проведення бізнес-переговорів або швидкого обіду);

- Сімейно-дозвільний сегмент (вечірні візити та вихідні дні, орієнтовані на тривалий відпочинок, святкування подій);
- Діджитал-сегмент (активні користувачі онлайн-доставки, що цінують швидкість процесу та технологічність взаємодії).

3) Споживчі уподобання. Ключовими споживчими трендами є запит на високу швидкість обслуговування, стабільну гастрономічну якість страв, концептуальну атмосферу закладу та наявність діджитал-сервісів (електронне меню, безконтактний розрахунок, власна зручна доставка) [7; 11]. Останні роки зафіксували стрімке зростання популярності м'ясної гастрономії та автентичної етнічної кухні (етнічний ренесанс), де кавказький напрямок займає стійкі лідируючі позиції завдяки високій ситності, зрозумілості смаків та традиційній гостинності.

4) Ринкові ніші та позиціонування. Ринок структурований за концептуальними нішами: демократичний фаст-кежуал, кав'ярні-пекарні, класичні європейські сімейні ресторани та преміальні м'ясні/концептуальні заклади. Ресторан «Puri Chveni» займає нішу концептуального автентичного грузинського ресторану в сегменті «середній+», позиціонуючи себе як осередок кавказької сервісної культури, де центральним елементом виступає проектування емоційного та сенсорного досвіду гостя .

Аудит комплексу маркетингу (7P) ресторану «Puri Chveni»

Практична реалізація стратегічних орієнтирів ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» здійснюється через операційні параметри розширеного комплексу маркетингу. Детальний аудит елементів системи 7P дозволяє оцінити поточний інструментарій впливу ресторану на цільовий ринок.

1) Product (Продукт). Основним ядром ресторанного продукту є стабільна технологічна якість страв та збалансованість асортиментної матриці меню. Структура меню «Puri Chveni» поєднує автентичні кавказькі позиції з урахуванням сучасних європейських гастрономічних трендів. Продукт має виражену концептуальну диференціацію (власне ліплення хінкалі, випікання пурі, унікальні соуси та спеції прямого імпорту). До

супутніх продуктів відносяться банкетні пропозиції, сезонне меню (оновлюється 4 рази на рік), та дитяча лінійка страв. Проте аудит виявив певну циклічну втомленість базового меню та брак комбо-пропозицій для B2B-сегменту в обідній час [18; 20].

2) Price (Ціна). Цінова політика закладу жорстко прив'язана до обраного сегмента «середній+». Формування цін здійснюється за методом цільової маржинальності з урахуванням коливання вартості сировини (Food Cost утримується на рівні 33–35%) [26]. Орієнтовний діапазон цін на базові маркерні позиції (хачапурі - 190–280 грн, хінкалі - 45–60 грн за одиницю) формує середній чек на рівні 550–680 грн [20]. Заклад використовує інструменти стимулювання попиту: знижки на самовивіз (-10%) та спеціальні ціни на ланч-меню в будні дні. Слабким місцем є використання застарілої системи прямих дисконтних знижок, яка знижує маржинальність валового прибутку.

3) Place (Дистрибуція). Фізична дистрибуція забезпечується вигідним географічним розташуванням на проспекті Миру, 17А, що гарантує високий автомобільний трафік та пішохідну доступність. Структура каналів розподілу доходів ресторану станом на 2025 рік розподілена таким чином: 65% - безпосереднє обслуговування в залах ресторану; 10% - самовивіз (Take Away); 25% - онлайн-доставка. У площині доставки ресторан використовує гібридну модель: власна служба доставки «Puri Delivery» покриває центральні зони, а віддалені райони обслуговуються через агрегатори Glovo та Bolt Food. Головна проблема дистрибуції - жорстка фінансова залежність від агрегаторів, комісія яких досягає 30%, що суттєво вимиває прибутковість збутового каналу, а також дефіцит власних паркувальних місць біля будівлі закладу [11; 12].

4) Promotion (Просування). Комунікаційна активність закладу базується на інтегрованих маркетингових комунікаціях із фокусом на Digital-канали [7]. Основним інструментом виступає просування в Instagram (акцент на високоякісний візуальний контент, емоційні відео та

демонстрацію процесів кухні) . Коефіцієнт залученості аудиторії (ER) в соцмережах утримується на рівні 3,2–3,8%, що є хорошим регіональним показником. Також застосовується таргована реклама та локальний PR (співпраця з фуд-блогерами Кривого Рогу). Брак фіксується в площині івент-маркетингу: ресторан рідко проводить масштабні внутрішні заходи чи гастрономічні майстер-класи в середині тижня, коли завантаженість залу падає до 35–40%.

5) People (Персонал). Контактний персонал (7 офіціантів, 2 бармени, 1 хостес) є безпосереднім носієм бренду франшизи [2]. Менеджмент ресторану впроваджує жорсткі стандарти сервісу (SOP), що базуються на кавказьких традиціях гостинності та високій емпатії до гостя. Усі лінійні працівники проходять первинне навчання та щоквартальну атестацію. Рівень середньої заробітної плати (21 000 грн у 2025 році) є конкурентним на ринку праці міста, що мінімізує плинність кадрів [32; 35]. Управлінським недоліком є відсутність діджиталізованої системи оцінки KPI офіціантів, прив'язаної до індивідуального збору відгуків та метрик лояльності гостей.

6) Process (Процес). Операційні процеси регламентують взаємодію з клієнтом за допомогою технологічної карти CJM. Процес автоматизовано на базі хмарного програмного забезпечення Poster [33]. Стандартний час очікування випічки пурі та хачапурі становить до 12–15 хвилин завдяки безперервному функціонуванню тандира, час подачі хінкалі — до 15–18 хвилин . Впроваджено електронне QR-меню біля столів. Разом з тим, у пікові години (п'ятниця–неділя вечір) фіксується комунікаційний розрив між процесом прийому замовлень на доставку та пріоритетністю обслуговування залу, що призводить до затримок видачі страв компаніям клієнтів [26].

7) Physical Evidence (Фізичне оточення). Презентація закладу виступає потужним інструментом сенсорного маркетингу. Інтер'єр площею 380 кв. м виконаний з домінуванням дерева, живої зелені та автентичного глиняного декору. Головні маркери фізичного оточення — велика відкрита кухня та



розпечений глиняний тандир у залі, що насичує простір ароматом свіжого хліба, матеріалізуючи атмосферу грузинського дому. Музичний супровід складається виключно із сучасних та традиційних кавказьких мелодій у стилі Lo-Fi/Lounge. Проблемною зоною залишається обмеженість території літнього майданчика та відсутність закріпленої впорядкованої паркувальної зони, що негативно відзначають клієнти у відгуках Google Maps [12].

Для об'єктивної оцінки ринкової позиції ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» необхідно провести чітку ідентифікацію конкурентного поля. Конкуренти ресторану диференційовані на дві групи: прямі концептуальні конкуренти (заклади кавказької та м'ясної кухні) та сильні непрямі міжконцептуальні конкуренти (заклади інших кулінарних напрямків, які мають ідентичний цільовий сегмент споживачів «середній+» та активно борються за аналогічний бюджет клієнтів у межах міста).

До групи 6 основних прямих конкурентів, діяльність яких детально досліджується у роботі, віднесено:

1) Ресторан «Груша» (Grusha Georgia) (пр. Металургів, 33). Концепція та опис: сучасний ресторан грузинської кухні, розташований у зоні високої комерційної активності. Має яскраве інтер'єрне рішення та веде надзвичайно агресивну маркетингову політику в соціальних мережах (SMM). Заклад позиціонується в аналогічному ціновому сегменті, володіє високою лояльністю молодшої аудиторії та є головним деструктивним чинником, що відтягує вечірній п'ятничний трафік у «Puri Chveni».

2) Ресторан «Кетілі Пурі» (пр. Поштовий, 14). Концепція та опис: автентичний сімейний ресторан грузинської кухні, розташований в історичному центрі міста (Центрально-Міський район). Сильною стороною закладу є потужна власна пекарня та висока стабільність смакових якостей традиційних страв. Завдяки вдалий локації повністю домінує в сегменті пішохідного туристичного та прогулянкового трафіку вихідного дня в межах історичної зони міста.

3) Ресторан «Джигіт» (вул. Єсеніна, 2). Концепція та опис: класичний, один із найстаріших локальних ресторанів кавказької та грузинської кухні в місті. Орієнтований на консервативну, зрілу аудиторію та проведення великих сімейних урочистостей. Має стабільну базу постійних лояльних клієнтів високого достатку, проте демонструє слабку діджиталізацію та низьку активність у Digital-маркетингу.

4) Ресторан «Казбек» (вул. Меркулова, 5В). Концепція та опис: великий ресторанний комплекс з акцентом на м'ясну гастрономію та банкетне обслуговування з кавказьким колоритом. Повністю домінує у ніші проведення масштабних корпоративних заходів, весіль та ювілеїв завдяки великій площі залів та наявності закритої парковки, але упускає щоденний трафік швидких обідів та доставку.

5) Мережа закладів «Хінкальня» (пр. Поштовий, 25 / Університетський пр-т, 12/1). Концепція та опис: регіональні заклади відомої національної мережі, що працюють у демократичному форматі (сегмент «середній-», фаст-кежуал). Пропонують стандартизоване спрощене грузинське меню за низькими цінами. Виступають небезпечним конкурентом для «Puri Chveni» в обідній час, перехоплюючи масовий потік споживачів, чутливих до цінового фактору.

6) «I Feel City Café» (вул. Комерційна, 7). Концепція та опис: потужний міжконцептуальний (непрямий) конкурент, що належить до провідної локальної ресторанної групи «I Feel Group». Заклад не має відношення до кавказької кухні (формат: міське кафе з європейською, паназійською кухнею та власною кондитерською), проте є абсолютним еталоном діджитал-маркетингу, автоматизації сервісу та інноваційних програм лояльності в Кривому Розі [11]. Він розглядається як основний конкурент, оскільки повністю перехоплює преміальний молодіжний та бізнес-сегмент клієнтів, задаючи тренди міської ресторанної культури.

Для розширення аналітичного контуру дослідження доцільно виділити великих гравців ринку, що працюють в абсолютно інших

кулінарних концепціях, але активно конкурують за гаманці аналогічного цільового сегменту споживачів:

Ресторан «Любов і голуби» (пр. Гагаріна, 36) - класичний ресторан європейської та італійської кухні ;

Ресторан «Гості» (комплекс із акцентом на м'ясо на живому вогні та європейську кухню) ;

Ресторан «Navalo» (вул. Володимира Великого, 23) - сучасне місце для бізнес-обідів та урочистостей.

Для наочного порівняння «Puri Chveni» з цими альтернативними концепціями використано інструмент матричного аналізу позиціонування «Ціна / Концептуальна унікальність» (рис. 2.6).

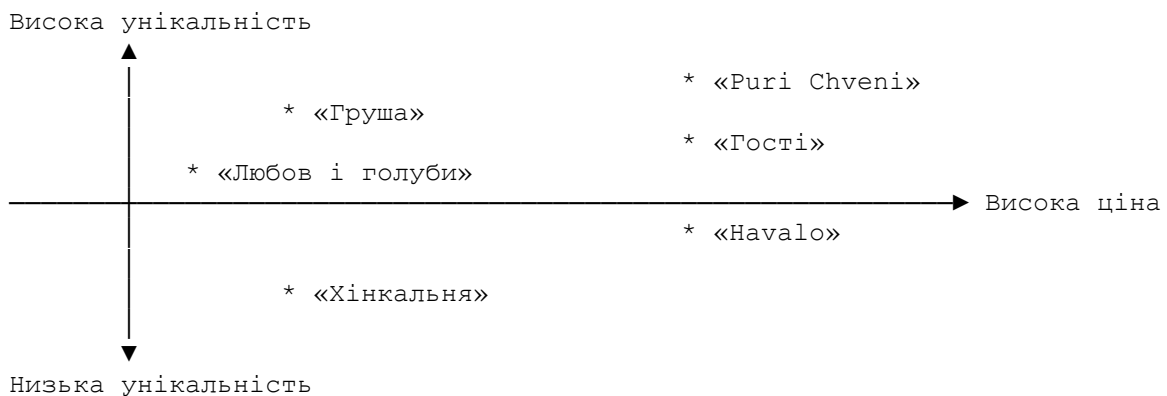


Рис. 2.6. Матриця позиціонування ресторанів Кривого Рогу на ринку послуг сегмента «середній+»

Матричний аналіз чітко ілюструє, що «Puri Chveni» перебуває у найбільш привабливому, але й найбільш капіталомісткому квадраті, де висока цінова планка має жорстко підтверджуватися ексклюзивністю та концептуальною унікальністю ресторанного продукту.

Для проведення точного кількісного аналізу конкурентоспроможності ресторану «Puri Chveni» відносно ключових гравців ринку міста побудовано матрицю за ключовими факторами успіху (табл. 2.3).

Рейтинг розраховано за 10-бальною шкалою (де 10 - еталонне значення, 1 - критичний стан).

Таблиця 2.3.

Матриця конкурентного профілю за КФУ для ресторану «Puri Chveni» та його головних конкурентів у Кривому Розі (2025 р.)

| Ключові фактори успіху                  | Вага | «Puri Chveni» | «Груша»  | «Кетілі Пурі» | «Джигіт» | «Казбек» | «Хінкальня» | «I Feel City Café» |
|-----------------------------------------|------|---------------|----------|---------------|----------|----------|-------------|--------------------|
| 1. Якість та автентичність кухні        | 0,20 | 9 (1,8)       | 9 (1,8)  | 9 (1,8)       | 8 (1,6)  | 7 (1,4)  | 6 (1,2)     | 8 (1,6)            |
| 2. Географічна локація та паркінг       | 0,15 | 7 (1,05)      | 8 (1,2)  | 9 (1,35)      | 6 (0,9)  | 7 (1,05) | 8 (1,2)     | 9 (1,35)           |
| 3. Активність бренду в Digital (SMM/PR) | 0,10 | 8 (0,8)       | 9 (0,9)  | 6 (0,6)       | 3 (0,3)  | 4 (0,4)  | 7 (0,7)     | 10 (1,0)           |
| 4. Рівень діджиталізації                | 0,10 | 6 (0,6)       | 5 (0,5)  | 4 (0,4)       | 2 (0,2)  | 2 (0,2)  | 6 (0,6)     | 10 (1,0)           |
| 5. Сервісна культура персоналу          | 0,15 | 9 (1,35)      | 8 (1,2)  | 8 (1,2)       | 7 (1,05) | 7 (1,05) | 6 (0,9)     | 9 (1,35)           |
| 6. Цінова доступність                   | 0,15 | 6 (0,9)       | 6 (0,9)  | 7 (1,05)      | 5 (0,75) | 5 (0,75) | 9 (1,35)    | 6 (0,9)            |
| 7. Орієнтовна частка ринку              | 0,15 | 8 (1,2)       | 7 (1,05) | 6 (0,9)       | 4 (0,6)  | 5 (0,75) | 7 (1,05)    | 9 (1,35)           |
| Загальна зважена оцінка                 | 1,00 | 7,70          | 7,55     | 6,90          | 5,40     | 5,65     | 7,05        | 8,60               |

Аналіз інтегральних зважених оцінок матриці КФУ дозволяє зробити важливі стратегічні висновки для системи менеджменту ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР»:

1) Ресторан «Puri Chveni» займає стійку та сильну конкурентну позицію (загальний бал - 7,70), упевнено випереджаючи своїх прямих концептуальних конкурентів у кавказькому сегменті - ресторан «Груша» (7,55), «Хінкальня» (7,05) та «Кетілі Пурі» (6,90). Головними перевагами закладу є бездоганна якість та автентичність кухні (1,8 балу), висока сервісна культура (1,35 балу) та вагома частка ринку (1,2 балу).

2) Абсолютним лідером конкурентного поля міста у цільовому сегменті споживачів є міжконцептуальний конкурент «I Feel City Café» (8,60

балів). Цей заклад суттєво випереджає «Puri Chveni» за рахунок бездоганних параметрів діджиталізації (10 балів), наявності власного досконалого мобільного додатка, наскрізної CRM-аналітики та максимальної активності в Digital-просторі [11].

Головними «вузькими місцями» та зонами стратегічної вразливості ресторану «Puri Chveni», які представлено в матриці КФУ, є недостатній рівень власної діджиталізації (6 балів), застаріла модель управління лояльністю (прямі знижки замість кешбеку) та слабка оцінка логістики й паркування (7 балів). Це призводить до втрати частини високомаржинального збутового трафіку та обмежує темпи зростання ринкової частки. Отримані результати діагностики 7Р та оцифровані параметри матриці КФУ формують чітке аналітичне підґрунтя для розробки та фінансово-економічного обґрунтування конкретних маркетингових заходів, розрахунок ефективності яких буде виконано у наступному підрозділі роботи.

### **2.3. Розробка та оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni»**

На основі результатів аудиту елементів розширеного комплексу маркетингу (7Р) та оцифрованої матриці конкурентного профілю за ключовими факторами успіху (КФУ), проведених у підрозділі 2.2, локалізовано критичні стратегічні розриви. Головними деструктивними чинниками, що обмежують темпи капіталізації ресторану «Puri Chveni», є слабкий рівень власної діджиталізації, висока фінансова залежність від сторонніх служб доставки (втрата до 30% маржі на користь агрегаторів) та зниження завантаженості залів усередині тижня (будні дні).

Для усунення виявлених проблем, підвищення рівня конкурентоспроможності та максимізації чистого фінансового результату ресторану розроблено комплекс із чотирьох взаємопов'язаних

маркетингових заходів. Сутність, організаційне обґрунтування та функціональне спрямування цих ініціатив у розрізі елементів системи 7P систематизовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Комплексна система запропонованих маркетингових заходів  
для ресторану «Puri Chveni»**

| № з/п | Назва маркетингового заходу                                                         | Спрямованість за системою 7P         | Сутність заходу та механізм його управлінської реалізації                                                                                                                     | Мета та очікуваний операційний результат                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Впровадження брендovаних «Гастробоксів» та корпоративного комбо-меню                | Product, Price, Promotion            | Розробка лінійки готових асортиментних сетів страв для B2B-сегменту (офіси, компанії міста) та спеціальних групових комбо-обідів зі зниженим рівнем фудкосту.                 | Збільшення завантаженості виробничих потужностей кухні в «низькі» денні години (12:00–15:00); залучення корпоративних клієнтів.             |
| 2     | Запуск мобільного додатка «Puri Delivery» та розширення власного штату кур'єрів     | Place, Process, Promotion            | Створення фірмового діджитал-додатка (iOS, Android), оптимізація маршрутизації та перехід від агрегаторів Glovo/Bolt Food до власної логістичної служби.                      | Повне виключення 30%-вої комісії сторонніх агрегаторів; формування незалежної бази прямих діджитал-замовлень; зниження показника SAC.       |
| 3     | Діджиталізація програми лояльності на базі CRM та впровадження системи «Puri Coins» | People, Promotion, Process           | Скасування застарілих дисконтних карток і перехід на накопичувальний кешбек (5%, 7%, 10%). Інтеграція CRM-модуля з прив'язкою індивідуальних KPI офіціантів до оцінок гостей. | Підвищення показника цінності клієнта (LTV) та частоти візитів; оптимізація витрат на прямі знижки; мотивація лінійного персоналу.          |
| 4     | Модернізація івент-маркетингу через запуск циклу «Дні Грузинської Культури»         | Promotion, Physical Evidence, People | Організація щомісячних тематичних вечорів (майстер-класи з ліплення хінкалі, дегустації вин із сомельє) із залученням локальних мікро-інфлюенсерів Кривого Рогу.              | Стимулювання вечірнього споживчого трафіку в традиційно «слабкі» дні тижня (вівторок–середа); нарощування репутаційного капіталу в Digital. |

Практичне впровадження запропонованого комплексу модернізації маркетингової стратегії потребує чіткого фінансового забезпечення. Інвестиційні витрати менеджменту диференційовані на одноразові

капітальні вкладення (CAPEX - розробка софту, купівля ліцензій CRM, обладнання для кур'єрів) та щомісячні поточні операційні витрати на підтримку маркетингової активності (OPEX). Калькуляцію загального бюджету інвестицій на первинний рік реалізації (прогнозний 2026 рік) наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Калькуляція витрат на реалізацію маркетингових заходів  
у ресторані «Puri Chveni» (прогноз на 2026 рік)

| № з/п | Найменування статей витрат за заходами                                                           | Капітальні витрати, тис. грн. | Операційні витрати, тис.грн./міс. | Сукупні витрати за перший рік, тис. грн. |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| 1     | Захід 1. Корпоративні «Гастробокси» (фуд-зйомка, розробка пакування, таргетинг)                  | 25,0                          | 5,0                               | 85,0                                     |
| 2     | Захід 2. Додаток «Puri Delivery» (UX/UI розробка, інтеграція з Poster, термосумки, уніформа)     | 120,0                         | 12,0                              | 264,0                                    |
| 3     | Захід 3. CRM-система та кешбек (ліцензія системи лояльності, інтеграція, навчання персоналу)     | 35,0                          | 6,0                               | 107,0                                    |
| 4     | Захід 4. Івент-маркетинг та PR (гонорари ведучим/музикантам, закупівля сировини для МК, блогери) | 20,0                          | 15,0                              | 200,0                                    |
|       | РАЗОМ                                                                                            | 200,0                         | 38,0                              | 656,0                                    |

Таким чином, сукупний бюджет витрат на модернізацію маркетингової діяльності ресторану «Puri Chveni» на перший рік становитиме 656,0 тис. грн., з яких 200,0 тис. грн. є початковими капітальними інвестиціями, а 456,0 тис. грн - поточними операційними витратами.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження сформованих ініціатив базується на методі порівняльного аналізу та прогнозування ключових параметрів діяльності ресторану відносно базового 2025 року. За прогнозами експертів та на основі аналізу аналогічних кейсів на ринку HoReCa України, очікується такий синергетичний ефект від реалізації заходів:

1) Приріст клієнтського трафіку (кількості чеків) - завдяки залученню B2B-сегменту (Захід 1), проведенню тематичних івентів (Захід 4) та розширенню радіуса доставки через зручний додаток (Захід 2) прогнозується загальне збільшення кількості обслугованих чеків на 12%.

2) Зростання середнього чека - впровадження реферальної системи накопичувального кешбеку (Захід 3) та технік крос-продажів при замовленні комбо-меню збільшить середній чек ресторану в середньому на 8%.

3) Оптимізація витрат на збут - перехід з моделі сторонніх агрегаторів на власну службу доставки «Puri Delivery» дозволить утримати додатково близько 15% маржинального доходу від загального обсягу замовлень на доставку, що в грошовому еквіваленті знизить відносне навантаження витрат на збут.

Враховуючи, що чистий дохід ресторану у базовому 2025 році становив 22 800,0 тис. грн, плановий інтегральний приріст виручки за рахунок збільшення трафіку та середнього чека (математична модель:  $1,12 * 1,08 = 1,2096$ ) складе 20,96%. У абсолютному вираженні прогнозний чистий дохід на кінець 2026 року зафіксується на позначці 27 580,0 тис. грн. (приріст виручки +4 780,0 тис. грн.).

Собівартість продукції (Food Cost) при цьому пропорційно зросте із збереженням базової технологічної частки ~33%, склавши 9 100,0 тис. грн. Адміністративні витрати зазнають незначного інфляційного коригування (+4,7%), а витрати на збут безпосередньо поглинуть наш операційний бюджет маркетингу (ОРЕХ у розмірі 456,0 тис. грн.), але будуть компенсовані економією на виплатах Glovo/Bolt.

Для оцінки підсумкового впливу пропонованих заходів на фінансовий стан підприємства проведено зведене моделювання основних техніко-економічних показників (табл. 2.6). Капітальні витрати (CAPEX - 200,0 тис. грн) списуються з чистого прибутку першого року в межах розрахунку терміну окупності проєкту.



Таблиця 2.6

Зведена таблиця оцінки економічної ефективності впровадження  
маркетингових заходів (прогноз на 2026 рік)

| № з/п | Показник                                          | 2025 рік, факт | 2026 рік, прогноз | Абсолютне відхилення (+/-) | Відносне відхилення, % |
|-------|---------------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------------|------------------------|
| 1     | Чистий дохід (виручка), тис. грн                  | 22 800,0       | 27 580,0          | +4 780,0                   | +20,96                 |
| 2     | Собівартість продукції, тис. грн                  | 7 524,0        | 9 100,0           | +1 576,0                   | +20,95                 |
| 3     | Валовий прибуток, тис. грн                        | 15 276,0       | 18 480,0          | +3 204,0                   | +20,97                 |
| 4     | Адміністративні витрати, тис. грн                 | 4 200,0        | 4 400,0           | +200,0                     | +4,76                  |
| 5     | Витрати на збут тис. грн.                         | 2 100,0        | 2 350,0           | +250,0                     | +11,90                 |
| 6     | Інші операційні витрати, тис. грн                 | 3 650,0        | 3 850,0           | +200,0                     | +5,48                  |
| 7     | Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.  | 5 322,0        | 7 880,0           | +2 558,0                   | +48,06                 |
| 8     | ЧИСТИЙ ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (прибуток), тис. грн. | 4 364,0        | 6 461,6           | +2 097,6                   | +48,07                 |
| 9     | Рентабельність продажів за чистим прибутком, %    | 19,14          | 23,43             | +4,29                      | +22,41                 |

Результати прогнозного моделювання чітко підтверджують високу економічну доцільність реформування маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni». Завдяки реалізації сформованих заходів чистий фінансовий результат (чистий прибуток) підприємства зросте на 48,07% і становитиме 6 461,6 тис. грн, що принесе власнику додатково 2 097,6 тис. грн чистого доходу за рік. Рентабельність продажів за чистим прибутком збільшиться на 4,29% та досягне рекордного значення - 23,43%.

Для остаточного підтвердження ефективності інвестиційного менеджменту розрахуємо специфічні показники повернення капіталу:

1) Показник повернення маркетингових інвестицій (ROMI):

$$\text{ROMI} = ((\text{Додатковий чистий прибуток} - \text{Сукупні витрати на маркетинг}) / \text{Сукупні витрати на маркетинг}) * 100\%$$

$$\text{ROMI} = ((2097,6 - 656,0)/(656,0)) * 100\% = 219,76\%$$

Значення  $\text{ROMI} > 100\%$  (219,76%) свідчить про те, що кожна гривня, інвестована у модернізацію маркетингової стратегії закладу, принесе підприємству близько 2,20 грн. чистого прибутку, що є еталонним показником для індустрії гостинності.

2) Строк окупності первинних капітальних інвестицій (Payback Period):

$$\begin{aligned} \text{PP} &= (\text{Капітальні витрати} / \text{Додатковий чистий прибуток на міс.}) = \\ &= 200,0 / (2097,6 / 12) = 200,0 / 174,8 = 1,14 \text{ міс.} \end{aligned}$$

Проведені економічні калькуляції та прогнознi фінансові розрахунки наочно доводять, що розроблений комплекс маркетингових заходів є високорентабельним, низькоризиковим та швидкоокупним (первинний капітал повертається вже за перші 5 тижнів після запуску мобільного додатка та CRM). Це дає змогу повністю схвалити запропоновані рішення для практичного впровадження у систему стратегічного менеджменту ресторану «Puri Chveni».

### **РОЗДІЛ 3**

## **ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ РЕСТОРАНУ «PURI CHVENI»**

### **3.1. Стратегічний аналіз ПАТ ресторану «Puri Chveni»**

У системі стратегічного менеджменту організацій третій розділ випускного дослідження є проектно-рекомендаційним етапом, що трансформує теоретичні концепції першого розділу та емпіричні розрахунки другого розділу в систему довгострокових управлінських рішень. Надійною передумовою для обґрунтування генерального вектора розвитку та траєкторії функціонального оновлення закладу гостинності виступає стратегічний аналіз. Головна мета цього етапу полягає у проведенні всебічної діагностики сил далекого впливу (макросередовища), безпосереднього ринкового контуру (мікросередовища), а також у глибокому синтезі отриманих результатів із внутрішнім потенціалом ресторану «Puri Chveni». Для досягнення цієї мети у підрозділі застосовано системний інструментарій стратегічного аналізу: PEST-метод, модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера та матричне моделювання SWOT.

Першим кроком аналітичного дослідження є PEST-аналіз, за допомогою якого менеджмент оцінює вплив чотирьох ключових груп факторів макросередовища: політико-правових (P), економічних (E), соціально-демографічних (S) та технологічних (T). Оскільки ресторан «Puri Chveni» функціонує в умовах високої воєнно-економічної турбулентності ринку України та Дніпропетровської області зокрема, кожен із цих факторів має критичний вплив на операційну стабільність.

Результати ідентифікації та оцінки факторів макросередовища для ресторану «Puri Chveni» за методом PEST систематизовано в табл. 3.1.

Рейтинг кожної позиції визначено за трибальною шкалою (3 - висока значущість, 1 - мінімальний вплив) з урахуванням ймовірності прояву фактора (від 0 до 1).

Таблиця 3.1

**Матриця PEST-аналізу макросередовища  
ресторану «Puri Chveni»**

| Група факторів             | Реальний прояв та сутність фактора для ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР»                                                                                                                                                                                                                   | Важливість для галузі (А) | Ймовірність прояву (В) | Реальне значення (А × В) | Напрямок впливу (стимул/загроза) |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Політико-правові (Р)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Режим воєнного стану та обмеження комендантської години.</li> <li>Жорсткі податкові вимоги та регулювання алкогольних ліцензій.</li> <li>Санітарно-епідеміологічні та безпекові стандарти у HoReCa.</li> </ul>                        | 3                         | 1,0                    | 3,00                     | Загроза                          |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                         | 0,9                    | 1,80                     | Загроза                          |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                         | 0,8                    | 1,60                     | Загроза                          |
| Економічні (Е)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Високі темпи інфляції та стрибки цін на сировинні компоненти.</li> <li>Коливання купівельної спроможності та доходів містян.</li> <li>Ріст операційних витрат (оренда, паливо для логістики, енергоносії).</li> </ul>                 | 3                         | 0,9                    | 2,70                     | Загроза                          |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                         | 0,8                    | 2,40                     | Загроза                          |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                         | 0,9                    | 1,80                     | Загроза                          |
| Соціально-демографічні (S) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формування феномена «етнічного ренесансу» (мода на кавказьку кухню).</li> <li>Міграційні потоки, приплив платоспроможних ВПО до Кривого Рогу.</li> <li>Запит споживачів на стабільну сервісну якість та емоційну цінність.</li> </ul> | 2                         | 0,8                    | 1,60                     | Стимул                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                         | 0,9                    | 2,70                     | Стимул                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                         | 0,9                    | 2,70                     | Стимул                           |
| Технологічні (Т)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Тотальна діджиталізація та ріст сегмента онлайн-доставки.</li> <li>Розвиток хмарного програмного забезпечення (Poster) та CRM.</li> <li>Впровадження інтерактивних сервісів (електронне QR-меню).</li> </ul>                          | 3                         | 0,9                    | 2,70                     | Стимул                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                         | 0,8                    | 1,60                     | Стимул                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                         | 0,9                    | 1,80                     | Стимул                           |

Аналіз даних табл.3.1 дозволяє зробити висновок, що політичні та економічні макрофактори виступають переважно у формі жорстких ринкових загроз. Обмеження комендантської години лімітують вечірній час роботи залу, а інфляційні процеси викликають перманентний ріст собівартості сировини. Натомість соціальна та технологічна сфери відкривають суттєві стратегічні стимули. Приплив ВПО у Кривий Ріг у 2023-2024 роках сформував додатковий платоспроможний попит, а тренди діджиталізації дозволяють перекривати втрати залу за рахунок активного розвитку доставки.

Для оцінки безпосереднього галузевого контуру, в якому функціонує ресторан «Puri Chveni» у Кривому Розі, застосовано розширену модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що дозволяє диференціювати джерела ринкового тиску й визначити ступінь їхньої небезпеки для бізнесу:

1) Інтенсивність конкуренції всередині галузі (Рівень сили: Високий). Локальний ринок ресторанних послуг міста Кривий Ріг у сегменті «середній+» є висококонкурентним та географічно сконцентрованим. Ресторан «Puri Chveni» відчуває жорсткий пресинг з боку прямих кавказьких концепцій, зокрема ресторану «Груша», який веде агресивну SMM-стратегію, та ресторану «Кетілі Пурі», який монополізував прогулянковий трафік історичного центру. Додатково діє потужний міжконцептуальний тиск з боку «I Feel City Café», який виступає еталоном автоматизації сервісу, та м'ясного ресторанного комплексу «Гості», що домінує у банкетній ніші. Наявність великої кількості альтернатив ускладнює процес утримання клієнтів.

2) Ринкова влада споживачів (Рівень сили: Високий). Клієнтська база ресторану «Puri Chveni» представлена платоспроможними мешканцями та корпоративним сегментом, які мають високі вимоги до ресторанного продукту. Оскільки середній чек становить 550–680 грн., споживачі є чутливими до сервісних збоїв. За наявності широкого вибору інших концептуальних закладів міста, вартість переключення споживачів на

конкурентів є мінімальною, що дає покупцям суттєву ринкову владу й змушує менеджмент ресторану вести безперервну боротьбу за підвищення споживчої цінності послуг.

3) Ринкова влада постачальників (Рівень сили: Помірний). Операційні процеси ресторану «Puri Chveni» критично залежать від регулярності постачання свіжої м'ясної та молочної продукції від локальних партнерів, а також прямого імпорту автентичних кавказьких спецій, соусів та грузинських вин. Ризик прямого диктату цін з боку контрагентів обмежений наявністю альтернативних постачальників на національному ринку, проте загальні макроекономічні інфляційні процеси змушують партнерів індексувати прайс-листи, що автоматично тисне на показник Food Cost ресторану.

4) Загроза появи нових конкурентів (Рівень сили: Низький). Входження нових великих гравців у сегмент «середній+» на ринку Кривого Рогу заблоковано високими вхідними бар'єрами. Специфіка капіталомісткості індустрії гостинності в сучасних умовах вимагає значних фінансових ресурсів на придбання передового кухонного устаткування (пароконвектомати Rational, плити Arach), формування автентичного інтер'єру, а також інвестицій у безпеку й автономність (потужні генератори на випадок блекаутів). Це мінімізує ймовірність появи нових сильних конкурентів у найближчій стратегічній перспективі.

5) Загроза з боку товарів-субститутів (Рівень сили: Помірний). Головними замінниками ресторанного продукту виступають заклади швидкого харчування нижчого цінового діапазону (наприклад, мережа «Хінкальня», що працює у форматі фаст-кежуал) та динамічний розвиток готової високоякісної кулінарії у великих мережових супермаркетах міста. Ці субтитуту успішно задовольняють базову фізіологічну потребу споживачів у їжі за нижчими цінами, проте вони повністю програють ресторану «Puri Chveni» за критеріями унікальної атмосфери, наявності відкритої кухні, сервісного процесу та проектування унікальних вражень.

Для проведення комплексного стратегічного синтезу необхідно чітко розгорнути, описати та структурувати кожен елемент внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР», які були ідентифіковані в ході передпроектного маркетингового аудиту.

Сильні сторони (Strengths - Внутрішні переваги закладу)

- S1. Бездоганна автентична якість та технологічна унікальність продукту. Наявність відкритої кухні, професійного ліплення хінкалі та розпеченого глиняного тандира безпосередньо в залі дозволяє створювати ексклюзивну споживчу цінність і унікальний гастрономічний продукт, який важко відтворити конкурентам.

- S2. Стабільні та висхідні фінансово-економічні тренди. Як довів аналіз підрозділу 2.1, чистий дохід ресторану у 2025 році досяг 22 800,0 тис. грн, а чистий фінансовий результат склав 4 364,0 тис. грн при високому рівні чистої рентабельності в 19,14%, що забезпечує закладу капітальний запас міцності та вільні ресурси для стратегічного інвестування.

- S3. Висока сервісна культура та мотивований персонал. Оптимізований якісний і кількісний склад штату (24 особи) функціонує на базі суворих стандартів франшизи (SOP), а рівень середньої заробітної плати у 21 000 грн дозволив повністю ліквідувати плінність кадрів серед ключових кухарів та офіціантів.

- S4. Впізнаваність сильного національного бренду франшизи. Робота під егідою відомої ресторанної компанії «Ресторатор» забезпечує закладу високий рівень первинної довіри споживачів, чіткі маркетингові стандарти та сформований репутаційний капітал.

Слабкі сторони (Weaknesses - Внутрішні обмеження закладу)

- W1. Незадовільний рівень власної діджиталізації сервісів. Відсутність наскрізної CRM-системи аналітики бази гостей та власного мобільного додатка обмежує можливості менеджменту у сфері прямого вивчення споживчої поведінки та оперативного збору якісних відгуків.

- W2. Жорстка фінансова залежність від сторонніх діджитал-агрегаторів. Напрямок доставки генерує 25% загального доходу ресторану, проте використання служб Glovo та Bolt Food змушує ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» віддавати до 30% маржинального прибутку у вигляді комісії, що суттєво вимиває рентабельність збутового каналу.

- W3. Застаріла та нееластична модель управління лояльністю клієнтів. Використання системи прямих дисконтних знижок (-10% на самовивіз тощо) знижує обсяг валового прибутку закладу, замість того, щоб стимулювати повторні візити через інструменти накопичувального кешбеку.

- W4. Брак івент-маркетингу та циклічне падіння трафіку в будні. Завантаженість залів ресторану у вечірній час п'ятниці–неділі є максимальною, проте вівторок та середа фіксують різке падіння завантаженості до 35–40% через дефіцит внутрішніх тематичних заходів та спеціальних пропозицій для гостей.

#### Ринкові можливості (Opportunities - Зовнішні стимули)

- O1. Трансформація міського попиту за рахунок міграційних хвиль. Статус Кривого Рогу як великого безпекового та логістичного хабу забезпечив приплив значної кількості платоспроможних внутрішньо переміщених осіб, що формує додаткове джерело клієнтського трафіку.

- O2. Стрімка капіталізація та ріст культури споживання через онлайн-доставку. Сучасні тренди ринку HoReCa свідчать про готовність клієнтів активно замовляти ресторанный страви додому та в офіси, що відкриває простір для нарощування обсягів омніканальних продажів.

- O3. Запит ринку на високу технологічність взаємодії із закладом. Споживачі віддають чітку перевагу ресторанам, які пропонують зручний мобільний софт, прозорі цифрові програми лояльності та інтерактивні сервіси безконтактного обслуговування.

#### Ринкові загрози (Threats - Зовнішні ризики)



- Т1. Жорсткі форс-мажорні та операційні ліміти воєнного стану. Ризики безпеки, обмеження часу роботи залів через дію комендантської години, а також потенційні енергетичні кризи (блекаути) вимагають від менеджменту додаткових витрат і постійної готовності до оперативного маневрування елементами 7Р.

- Т2. Висока інтенсивність конкурентного суперництва. Агресивна поведінка прямих конкурентів у кавказькому сегменті (ресторан «Груша») та технологічне домінування міжконцептуального лідера «I Feel City Café» загрожують відтоком клієнтської бази в разі маркетингової пасивності нашого закладу.

- Т3. Макроекономічні інфляційні тренди. Безперервний ріст цін на енергоносії, паливо та первинну сировину постачальників безпосередньо загрожує збільшенням собівартості продукції та падінням фінансових результатів організації.

Для проведення взаємопов'язаного перехресного аналізу описаних факторів побудовано стратегічну матрицю SWOT за класичною канонічною формою менеджменту (табл. 3.2).

На основі проведеного комплексного PEST-, Портер- та SWOT-аналізу, перед системою стратегічного менеджменту ресторану «Puri Chveni» постає необхідність оцінки та вибору однієї з трьох базових стратегічних альтернатив розвитку на прогнозний 2026 рік:

1) Альтернатива 1. Оборонна стратегія (Консервація поточної моделі). Передбачає утримання наявних позицій, мінімізацію витрат на маркетинг та збереження гібридної моделі доставки через агрегатори Glovo/Bolt Food. Дана альтернатива є низькоризиковою у короткостроковому періоді, проте у стратегічній перспективі вона веде до планомірної втрати ринкової частки під тиском агресивного діджитал-маркетингу лідера конкурентного поля «I Feel City Café» та прямого конкурента - ресторану «Груша». Окрім того, збереження 30%-вої комісії агрегаторам продовжить вимивати чистий прибуток закладу.

Таблиця 3.2.

## Матриця SWOT-аналізу ресторану «Puri Chveni»

| SWOT                                                                                                                                                                                                                  | Можливості (Opportunities):<br>O1. Приплив платоспроможних ВПО до міста.<br>O2. Стрімке зростання культури онлайн-доставки.<br>O3. Запит клієнтів на діджитал-технологічність.                                                                                                     | Загрози (Threats):<br>T1. Ліміти комендантської години та ризики блекаутів.<br>T2. Маркетинговий тиск з боку конкурентів.<br>T3. Інфляція, ↑ ціни на сировину.<br>T4. Кадровий дефіцит.                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони (Strengths):<br>S1. Автентична відкрита кухня, тандир.<br>S2. Значний рівень чистого прибутку (4364,0 тис. грн.).<br>S3. Сервісна культура персоналу<br>S4. Сила національного бренду франшизи.        | Поле SO<br>(Стратегії росту та експансії):<br>• Використати високу впізнаваність франшизи та унікальність відкритої кухні для активного залучення нової міської аудиторії та ВПО.<br>• Направити фінансові ресурси на масштабування каналів збуту в межах росту ринку доставки.    | Поле ST<br>(Стратегії захисту та моніторингу):<br>• Задіяти фінансову міцність та високу мотивацію лінійного персоналу для нейтралізації тиску конкурентів шляхом демонстрації бездоганного сервісу в залі.<br>• Утримувати Food Cost за рахунок жорсткого дотримання технологічних карт франшизи (.). |
| Слабкі сторони (Weaknesses):<br>W1. Слабкий рівень діджиталізації, брак CRM.<br>W2. Залежність від Glovo/Bolt з втратою 30% маржі.<br>W3. Дисконтна система знижок.<br>W4. Брак івентів та спад завантаження в будні. | Поле WO<br>(Стратегії внутрішнього оновлення):<br>• Розробити та запустити власний мобільний додаток «Puri Delivery» на базі запиту на цифровізацію ринку, повністю ліквідувавши технологічне відставання.<br>• Інтегрувати CRM для переходу на гнучкі сучасні системи лояльності. | Поле WT<br>(Оборонні та антикризові стратегії):<br>• Повністю відмовитися від дисконтних знижок на користь накопичувального кешбеку для захисту маржі від інфляції.<br>• Модернізувати івент-маркетинг (тематичні вечори) для нівелювання загрози спаду вечірнього трафіку в будні дні.                |

2) Альтернатива 2. Стратегія агресивного цінового лідерства (Мінімізація витрат). Передбачає штучне зниження цін меню та спрощення технології приготування страв з метою перехоплення масового споживчого трафіку у демократичного сегмента (наприклад, у мережі «Хінкальня»). Цей вектор є абсолютно деструктивним для ресторану «Puri Chveni», оскільки вступає у пряме протиріччя з базовою концепцією преміальної франшизи бренду, руйнує унікальний образ автентичного кавказського дому у свідомості клієнтів та нівелює сформовані конкурентні переваги високої сервісної культури.

3) Альтернатива 3. Стратегія інтенсифікації ринку на основі фокусованої діджитал-диференціації. Даний вектор базується на квадратах WO та WT побудованої SWOT-матриці й передбачає спрямування наявного високого чистого прибутку ресторану на ліквідацію його головних технологічних уразливостей: запуск власного мобільного додатка для доставки, ліквідацію фінансової залежності від агрегаторів, перехід на наскрізну CRM-аналітику та накопичувальний кешбек, а також модернізацію внутрішнього івент-маркетингу.

Порівняльний аналіз альтернатив доводить, що єдиним правильним управлінським рішенням для ресторану «Puri Chveni» є затвердження Альтернативи 3 (стратегії фокусованої діджитал-диференціації). Заклад володіє бездоганним продуктовим та сервісним ядром, а також надійним фінансовим фундаментом, що дозволяє йому профінансувати інвестиційний бюджет модернізації маркетингу у розмірі 656,0 тис. грн.

Усунення слабких сторін шляхом ліквідації комісій агрегаторів та стимулювання «низького» буднього трафіку дозволить ресторану не лише захистити свій бізнес від ризиків комендантської години та інфляції, а й забезпечить потужний стрибок прогнозного чистого прибутку на 48,07% (до 6 461,6 тис. грн.) у 2026 році, закріпивши за рестораном «Puri Chveni» статус високотехнологічного лідера на ресторанній мапі міста.

### **3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку**

Формування стратегічного контуру управління закладом гостинності в рамках обраного вектора діджитал-диференціації вимагає чіткого визначення його філософського ядра та побудови цільової архітектури бізнесу.

Місія підприємства сфери гостинності не може зводитися виключно до отримання фінансового прибутку, оскільки HoReCa оперує категоріями вражень, сервісу та споживчої цінності. Для ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» місія

сформульована таким чином: «Відкривати для мешканців та гостей міста Кривий Ріг автентичні гастрономічні традиції, тепло та щиру гостинність Кавказу крізь призму сучасного, бездоганного та технологічного діджитал-сервісу, створюючи унікальний емоційний досвід для кожного гостя як у залі ресторану, так і в кожній точці домашньої чи корпоративної доставки».

Обґрунтування розробленої місії ресторану «Puri Chveni» базується на трьох управлінських апеляціях:

- Орієнтація на споживача - трансляція високої цінності кавказського дому, комфорту, емпатії персоналу та задоволення першочергового запиту клієнтів на швидкість та зручність цифрової взаємодії.

- Внутрішня консолідація - місія слугує головним орієнтиром для 24 працівників закладу, об'єднуючи лінійний персонал залу та виробничу команду кухні навколо спільних стандартів сервісної культури франшизи.

- Ринкова диференціація - чітке відокремлення ресторану від масових демократичних мереж та міжконцептуальних конкурентів шляхом синхронізації матеріальної автентичності страв та передових ІТ-інструментів.

Розвиваючи місію, менеджмент здійснює розробку системи довгострокових цілей на прогностичний 2026 рік. Відповідно до інтеграційного підходу Збалансованої системи показників (BSC), цілі ресторану «Puri Chveni» структуровані за чотирма взаємопов'язаними проекціями (функціональними зонами) та оцифровані на основі розрахунків підрозділу 2.3:

- 1) Фінансово-економічна зона:

- Досягнення обсягу чистого доходу (виручки) на рівні 27 580,0 тис. грн.

- Максимізація чистого фінансового результату (чистого прибутку) до 6 461,6 тис. грн.

- Збільшення рентабельності продажів за чистим прибутком до рекордного значення - 23,43%.

- Забезпечення рівня повернення маркетингових інвестицій (\$ROMIS) за проектом не менше 219,76%.

## 2) Маркетингово-ринкова зона (Клієнти):

- Нарощування орієнтовної частки локального ринку міста Кривий Ріг з 11% до 12,5–13%.

- Забезпечення загального приросту клієнтського трафіку (кількості чеків) на 12%.

- Збільшення показника середнього чека на 8% за рахунок технік крос-продажів.

- Повний перехід від дисконтних карток знижок до накопичувального кешбеку в рамках діджиталізації програми лояльності на базі CRM.

## 3) Процесно-технологічна зона (Внутрішні процеси):

- Розгортання та запуск автономного мобільного додатка «Puri Delivery» на платформах iOS та Android.

- Формування та оптимізація маршрутизації власної кур'єрської служби для повної відмови від 30%-вої комісії сторонніх агрегаторів Glovo та Bolt Food.

- Стандартизація та оптимізація часу приготування й видачі страв у пікові вечірні години.

## 4) Кадрова зона (Навчання та ріст):

- Проведення комплексного навчання лінійного персоналу роботі з CRM-модулем та новим інтерфейсом Poster.

- Підтримка стабільності кадрового складу (24 особи) та підтримка високої сервісної культури.

- Інтеграція індивідуальних KPI для офіціантів, жорстко прив'язаних до оцінок та відгуків клієнтів.

Для забезпечення системності, ієрархічності та логічного взаємозв'язку між глобальною місією та щоденними операційними завданнями лінійного менеджменту, застосовано метод декомпозиції.

Відповідно до методичних рекомендацій, сформовано трирівневе «дерево цілей» ресторану «Puri Chveni».

Генеральна мета ресторану «Puri Chveni» «Максимізація ринкової вартості, прибутковості та конкурентоспроможності ресторану «Puri Chveni» на ринку м. Кривий Ріг на основі цифрової модернізації комплексу маркетингу 7P та переходу до моделі фокусованої діджитал-диференціації».

Побудована архітектура цілепокладання ресторану «Puri Chveni» на прогнозний 2026 рік являє собою чітку трирівневу ієрархічну систему, де кожна підціль нижчого порядку виступає прямим інструментом та ресурсом для досягнення цілей вищого рівня:

#### 1. Генеральна мета розвитку (Вершина дерева цілей).

Центральним вектором стратегічного розвитку ресторану «Puri Chveni» на 2026 рік визначено максимізацію комерційної прибутковості, ринкової вартості та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу на ринку міста Кривий Ріг. Досягнення цієї мети відбувається не за рахунок штучного зниження цін чи пасивної оборони, а на основі комплексної цифрової модернізації системи 7P та практичного впровадження моделі фокусованої діджитал-диференціації. Генеральна мета інтегрує внутрішній потенціал закладу із сучасними технологічними запитами ринку.

#### 2. Стратегічні цілі за ключовими функціональними зонами.

Генеральна мета першого рівня піддається декомпозиції за трьома взаємопов'язаними стратегічними векторами (зонами впливу), що оцифровані на базі розрахунків другого розділу:

1) Фінансова зона - фіксує кінцеві економічні орієнтири, а саме — забезпечення росту чистого прибутку ресторану «Puri Chveni» до 6 461,6 тис. грн (+2 097,6 тис. грн відносно базового періоду), підвищення чистої рентабельності продажів (\$ROSS) до рекордних 23,43%, а також утримання інтегрального показника ефективності маркетингових інвестицій (\$ROMIS) на рівні не менше 219,76%.

2) Ринкова зона (Клієнти) - визначає параметри експансії та взаємодії зі споживачами, що включає плановане нарощування орієнтовної частки локального ринку ресторану з 11% до 12,5–13%, забезпечення стійкого приросту загального клієнтського трафіку (кількості чеків) на 12%, а також збільшення показника середнього чека на 8%.

3) Технологічна зона (Процеси та Персонал) - виступає процесуальним та інноваційним фундаментом стратегії, регламентуючи розробку і запуск автономного мобільного софту «Puri Delivery», інтеграцію наскрізної CRM-системи, впровадження кешбек-лояльності та навчання 24 працівників штату новим стандартам роботи з клієнтською базою.

### 3. Операційні підцілі та прикладні управлінські завдання.

Найнижчий ієрархічний рівень декомпозиції переводить стратегічні орієнтири у площину щоденного операційного менеджменту й безпосередньо координується з чотирма проектними заходами комплексу маркетингу:

- У розрізі фінансових та ринкових цілей завданнями лінійного менеджменту є успішне розгортання та просування лінійки брендovаних корпоративних «Гастробоксів» і комбо-меню для залучення B2B-сегменту в денні години (12:00–15:00), а також захист маржинальності бізнесу від макроекономічної інфляції сировини шляхом повної відмови від застарілих дисконтних знижок.

- У розрізі маркетингових та комунікаційних цілей ключовим завданням визначено модернізацію івент-маркетингу через організацію щомісячного циклу «Дні Грузинської Культури» (майстер-класи, дегустації) та залучення локальних мікро-інфлюенсерів, що орієнтовано на ліквідацію спаду споживчого трафіку в залі ресторану вівторками та середами.

- У розрізі процесно-технологічних та кадрових цілей - підцілями виступають планомірне заміщення стороннього трафіку агрегаторів та відмова від їхньої 30%-вої комісії на користь власної автономної логістичної служби, впровадження цифрової валюти «Puri Coins», а також інтеграція

індивідуальних КРІ офіціантів, жорстко прив'язаних до автоматизованого збору оцінок та відгуків клієнтів у додатку.

Представлена деталізація доводить, що розроблене «дерево цілей» ресторану «Puri Chveni» позбавлене внутрішніх протиріч, має високий рівень цільової концентрації та є надійним управлінським каркасом для переходу до безпосереднього обрання й обґрунтування функціональних компонентів маркетингової стратегії закладу.

### **3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni»**

Формування фінального, практично-рекомендаційного контуру кваліфікаційної роботи вимагає від системи стратегічного менеджменту прийняття остаточного рішення щодо вибору генерального вектора розвитку підприємства та детального проектування оновлених компонентів його маркетингової діяльності. Проведені у підрозділі 3.1 аналітичні дослідження та «дерево цілей» підрозділу 3.2 доводять, що успішна ринкова адаптація закладу в сучасних турбулентних умовах можлива лише за умови координації його загальної стратегії із гнучкими функціональними рішеннями в площині розширеного комплексу маркетингу 7Р.

Методологічним інструментом інтеграції результатів комплексного стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища виступає матриця вибору загальних стратегій Томпсона і Стрікланда. Дана модель стратегічного менеджменту дозволяє системно скоординувати два найважливіші параметри ринкового буття організації: темпи зростання ринку ресторанних послуг (динаміку галузі) та реальну конкурентну позицію ресторану «Puri Chveni».

Для умов досліджуваного закладу гостинності у місті Кривий Ріг аналітичні координати за цими двома векторами мають чітке об'єктивне оцифрування, сформоване на основі емпіричних даних другого розділу:



1) Вектор динаміки ринку (Вертикальна вісь матриці). Показник темпів зростання ресторанного ринку міста у сегменті «середній+» класифікується як високий (швидке зростання). Економічним підтвердженням цього є стрімка капіталізація галузі HoReCa протягом 2023–2025 років, адаптація попиту до умов воєнного стану, приплив платоспроможних внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які сформували додатковий стійкий трафік, а також вибухове розширення діджитал-сегмента онлайн-замовлень. Загальна місткість цього цільового ринку на кінець 2025 року досягла вагомих меж — 180–210 млн грн на рік, демонструючи високий потенціал для подальшого комерційного освоєння.

2) Вектор конкурентної позиції (Горизонтальна вісь матриці). Позиція ресторану «Puri Chveni» ідентифікується як сильна. Проведена діагностика комплексу 7P та розрахунок матриці конкурентного профілю за Ключовими факторами успіху (КФУ) визначили високу інтегральну зважену оцінку закладу на рівні 7,70 балів. Ресторан «Puri Chveni» володіє бездоганим продуктовим ядром (автентична відкрита кухня, тандир), високою сервісною культурою 24 працівників та утримує значну орієнтовну частку локального ринку у розмірі 11%, упевнено випереджаючи всіх прямих концептуальних конкурентів у кавказькому сегменті (ресторани «Груша», «Кетілі Пурі», «Джигіт»).

Відповідно до методологічної архітектури моделі Томпсона і Стрікланда, точка перетину координат «Сильна конкурентна позиція» та «Швидке зростання ринку» безальтернативно позиціонує ресторан «Puri Chveni» у Квадрант I стратегічної матриці.

Позиціонування у I квадранті є найбільш сприятливим для підприємства, оскільки воно свідчить про повну відповідність наявних внутрішніх ресурсів і компетенцій закладу поточним ринковим можливостям. Для суб'єктів господарювання, що перебувають у цій зоні, теорія стратегічного управління регламентує вибір стратегії інтенсифікації

ринку та проактивного зростання, яка носить виражений наступальний та експансивний характер.

Управлінський зміст реалізації цієї загальної стратегії для ресторану «Puri Chveni» у 2026 році розгортається через три послідовні стратегічні напрями:

1) Глибоке проникнення на ринок (Market Penetration) спрямоване на захист та розширення наявної 11%-вої частки ринку в Кривому Розі шляхом інтенсифікації маркетингових комунікацій, підвищення частоти візитів постійних гостей та стимулювання збуту в традиційно «низькі» дні тижня (вівторок–середа) за рахунок модернізації івент-маркетингу («Дні Грузинської Культури»).

2) Розвиток ринку (Market Development) передбачає залучення абсолютно нових, раніше не охоплених поведінкових сегментів споживачів. У нашому проекті це реалізується через вихід на B2B-корпоративний сегмент міста (офіси, бізнес-центри) у денний час (12:00–15:00) за допомогою впровадження лінійки спеціальних брендovаних корпоративних «Гастробоксів» та комбо-меню.

3) Розвиток продукту та сервісних процесів (Product / Service Development) орієнтований на якісне оновлення форми надання послуги. Для ресторану «Puri Chveni» це є ключовим стратегічним фокусом, що втілюється у створенні власного автономного мобільного додатка «Puri Delivery» та розгортанні незалежної кур'єрської логістики. Це дозволяє капіталізувати попит на доставку та повністю ліквідувати стратегічну вразливість - 30%-ву фінансову залежність від сторонніх агрегаторів (Glovo, Bolt Food).

Домінуючим способом формування довгострокових, важковідтворюваних конкурентами переваг у рамках обраної наступальної стратегії визначено модель фокусованої діджитал-диференціації за М. Портером. Ресторан «Puri Chveni» не змінює своєї базової гастрономічної

ідентичності, але здійснює потужну цифрову модернізацію комплексу маркетингу 7Р.

Наявність високого фактичного чистого прибутку за 2025 рік у розмірі 4 364,0 тис. грн дозволяє менеджменту безперешкодно виділити необхідний інвестиційний бюджет (CAPEX - 200,0 тис. грн., загальний бюджет на перший рік - 656,0 тис. грн) для фінансування зазначених наступальних дій. Таким чином, вибір стратегії Першого квадранта матриці Томпсона і Стрікланда є повністю обґрунтованим, фінансово підкріпленим та економічно виправданим управлінським рішенням, що веде до прогнозного зростання чистого прибутку закладу на 48,07% у 2026 році.

Для декомпозиції обраної загальної стратегії у конкретні операційні орієнтири, у роботі побудовано морфологічну матрицю стратегії маркетингу (табл. Б.1, Додаток Б). Вона дозволяє менеджменту ресторану «Puri Chveni» обрати оптимальну комбінацію маркетингових параметрів.

Морфологічний вибір за Альтернативою Б безпосередньо координується з моделлю позиціонування Ф. Котлера «ціна-якість». Для ресторану «Puri Chveni» затверджується стратегія «Високої ціннісної значущості». Вона передбачає поєднання високої концептуальної унікальності й бездоганної якості ресторанного продукту із утриманням цінової планки в межах сформованого сегмента «середній+» (середній чек 550–680 грн.). Це дозволяє ресторану повністю виправдовувати очікування споживачів та створювати стійкий репутаційний бар'єр для конкурентів.

Згідно з обраною морфологічною траєкторією, обґрунтування компонентів маркетингової стратегії ресторану «Puri Chveni» на 2026 рік розгорнуто через архітектуру розширеного комплексу маркетингу 7Р та реалізується за допомогою чотирьох проектних заходів:

#### 1. Продуктово-маркетингова стратегія (Product)

Для усунення циклічної втоми меню та підвищення завантаженості виробничих потужностей кухні в будні дні (денні години з 12:00 до 15:00), у продуктову стратегію інтегрується Захід 1 - впровадження лінійки

брендіваних корпоративних «Гастробоксів» та комбо-меню. Менеджмент розробляє спеціальні асортиментні сеті страв (набори хінкалі, міні-хачапурі, автентичні закуски та соуси) у технологічному преміальному пакуванні, орієнтовані на B2B-сегмент (офіси, компанії міста). Продукт має виражену зручність для групового споживання поза закладом, що дозволяє залучити нову аудиторію та оптимізувати використання сировини без розмивання основної концепції.

## 2. Збутова та процесна стратегія (Place / Process)

Ключова модернізація дистрибуційного контуру здійснюється через Захід 2 - запуск мобільного додатка «Puri Delivery» та формування власної кур'єрської логістики. Управлінський механізм передбачає UX/UI розробку фірмового софту та його повну синхронізацію із хмарною системою Poster. Стратегічний сенс полягає у планомірному переведенні онлайн-замовлень (що генерують 25% виручки) зі сторонніх агрегаторів на власну платформу. Це дозволяє повністю ліквідувати 30%-ву комісію Glovo/Bolt Food, трансформуючи її у чистий прибуток закладу. Процесна складова стандартизується за картою CJM: клієнт отримує прозорий трекінг замовлення, а час доставки в межах цільових зон Кривого Рогу обмежується 40–50 хвилинами завдяки власним кур'єрам.

## 3. Цінова та комунікаційна стратегія (Price / Promotion)

Для захисту маржинальності бізнесу від інфляційних ризиків постачальників реалізується Захід 3 - скасування застарілих дисконтних карток прямих знижок та перехід на систему накопичувального кешбеку «Puri Coins» на базі CRM. Ціна страв у меню залишається стабільною, відповідаючи рівню «середній+», проте замість миттєвої втрати 10% валового прибутку при розрахунку, гостю нараховуються віртуальні бали (5%, 7%, 10% залежно від обсягу витрат). Бали можна використати виключно під час наступних візитів, що стимулює ріст показника LTV та частоти повторних відвідувань.

Комунікаційний контур посилюється за допомогою Заходу 4 — запуску циклу щомісячних тематичних вечорів «Дні Грузинської Культури». Цей крок спрямований на завантаження залу в традиційно «слабкі» вечори вівторка та середи. Програма включає проведення інтерактивних майстер-класів з ліплення хінкалі під керівництвом су-шефа, дегустації грузинських вин із сомельє та виступи із автентичним музичним супроводом. Для просування івентів залучаються локальні мікро-інфлюенсери (блогери міста), що забезпечує ріст показника залученості (ER) в Instagram та нарощує репутаційний капітал бренду в Digital-середовищі.

#### 4. Кадрова стратегія (People)

Успішна реалізація маркетингових компонентів неможлива без інтеграції персоналу в стратегічний процес. У рамках кадрової стратегії менеджмент впроваджує навчання для 24 працівників закладу щодо роботи з новим CRM-модулем. Головним управлінським нововведенням є розробка індивідуальних KPI для офіціантів, які безпосередньо прив'язуються до оцінок, що їх залишають гості в мобільному додатку після закриття чека. Це підвищує мотивацію персоналу до суворого дотримання скриптів сервісної культури гостинності франшизи, трансформуючи внутрішню якість праці у фінансовий результат бізнесу.

Усі оновлені компоненти комплексу маркетингу 7P функціонують як єдина, збалансована система. Розроблені рішення повністю синхронізовані із цілями стратегічного «дерева цілей» та забезпечують досягнення фінансово-економічних результатів.

Перехід на власну доставку, CRM-кешбек та івент-маркетинг дозволяє ресторану «Puri Chveni» збільшити клієнтський трафік на 12%, підняти середній чек на 8% та наростити чистий дохід до 27 580,0 тис. грн. У підсумку це забезпечує максимізацію чистого фінансового результату прогнозного 2026 року до 6 461,6 тис. грн (+2 097,6 тис. грн додаткового чистого прибутку за рік).

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено ґрунтовне теоретико-методичне узагальнення сутності маркетингової стратегії організації, специфіки її формування й реалізації, а також інструментарію оцінювання її ефективності на підприємствах сфери гостинності. На основі аналізу наукових підходів доведено, що маркетингова стратегія виступає інтегральним управлінським інструментом і базовим вектором довгострокової проактивної поведінки суб'єкта господарювання на ринку, який забезпечує синхронізацію його внутрішнього потенціалу з мінливими чинниками зовнішнього середовища з метою формування стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що у ресторанному бізнесі, з огляду на унікальні характеристики послуги, традиційна концепція маркетингу трансформується у площину проектування та управління клієнтським досвідом на основі розширеної моделі 7Р. Визначено, що найбільш релевантною стратегічною альтернативою для концептуальних закладів ресторанного господарства є стратегія диференціації за М. Портером, яка дозволяє сформувати унікальну споживчу цінність через автентичність кухні, атмосферу, рівень гостинності персоналу та сервісні інновації, забезпечуючи високу лояльність клієнтів як головний драйвер довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Систематизовано технологічний процес розробки стратегії, що має циклічний характер і охоплює три послідовні етапи, першим з яких є комплексний аналіз маркетингового середовища за допомогою інструментів PEST, моделі п'яти сил конкуренції та SWOT-аналізу. Наступними критично важливими кроками визначено STP-маркетинг, який передбачає глибоке сегментування ринку, вибір цільових ніш для уникнення неефективності через розмивання концепції та ринкове позиціонування ресторанного

бренду навколо важковідтворюваних конкурентами переваг із формуванням унікальної ціннісної пропозиції.

Встановлено, що практична реалізація обраної стратегії потребує детального проектування всіх елементів комплексу маркетингу, включаючи продуктову політику, гнучкі системи ціноутворення, збутові процеси, інтегровані комунікації (SMM, PR, програми лояльності), внутрішній маркетинг персоналу контактної зони, стандартизацію сервісу та сенсорний маркетинг фізичного оточення. Обґрунтовано необхідність побудови дієвої системи стратегічного контролю та моніторингу за принципом зворотного зв'язку для подолання ресурсних, організаційних, комунікаційних та інформаційних бар'єрів, що виникають на етапі впровадження маркетингових рішень.

Доведено, що методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії в HoReCa мають комплексний характер і повинні збалансовано поєднувати методи визначення економічної ефективності (ROMI, Food Cost, динаміка середнього чека, трафіку, CAC та LTV) та комунікативної результативності (індекси лояльності NPS, задоволеності CSI, а також репутаційний капітал в інтернет-просторі). Інтеграційним інструментом, що дозволяє менеджменту ресторану синхронізувати ці кількісні та якісні метрики у єдину систему управління, визначено методологію Збалансованої системи показників у межах чотирьох проекцій діяльності, використання якої на базі сучасного програмного забезпечення дозволяє своєчасно ідентифікувати стратегічні розриви, оперативно коригувати параметри комплексу маркетингу та приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення життєздатності бізнесу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра проведено комплексний аналіз діяльності ресторану за 2021–2025 роки, який засвідчив формування гнучкої та фінансово стійкої моделі бізнесу, що успішно пододала кризові макроекономічні коливання. За результатами оцінки загальної характеристики діяльності ресторану «Puri Chveni» встановлено,

що його чистий дохід за досліджуваний період зріс на 82,40% - з 12500,0 тис. грн. у 2021 році до 22800,0 тис. грн. у 2025 році, а чистий фінансовий результат продемонстрував позитивну динаміку із досягненням 4364,0 тис. грн. чистого прибутку у 2025 році при рентабельності продажів на рівні 19,14%. Кадровий аналіз показав реалізацію політики жорсткої оптимізації чисельності персоналу, яка стабілізувалася на позначці 24 особи у 2025 році із чітким функціональним розподілом на три адміністративно-управлінські, одинадцять виробничих та десять обслуговуючих посад, що на тлі підвищення середньої заробітної плати на 75% до 21000,0 грн на місяць дозволило повністю ліквідувати плинність ключових кадрів. Дослідження позиції закладу на конкурентному ринку Кривого Рогу методом оцінки КФУ визначило, що ресторан посідає сильну позицію із загальним зваженим балом 7,70 та орієнтовною ринковою часткою 11%, упевнено випереджаючи прямих етнічних конкурентів, але поступаючись міжконцептуальному лідеру в особі «I Feel City Café» через виявлені «вузькі місця» у сфері власної діджиталізації та дистрибуції. З метою усунення стратегічних розривів та зменшення 30%-вої фінансової залежності від сторонніх агрегаторів доставки було сформовано комплекс пропозицій, що включає впровадження брендovаних корпоративних «Гастробоксів», запуск мобільного додатка «Puri Delivery» із розширенням штату власних кур'єрів, перехід на накопичувальний кешбек програми лояльності на базі CRM та модернізацію івент-маркетингу. Розрахунок прогностного економічного ефекту від реалізації цих заходів на 2026 рік підтвердив їх високу доцільність, оскільки при сукупному бюджеті витрат у розмірі 656,0 тис. грн. очікується інтегральний приріст чистого доходу на 20,96% до 27580,0 тис. грн. та суттєве збільшення чистого фінансового результату, який зросте на 48,07% і становитиме 6461,6 тис. грн, що забезпечить отримання 2097,6 тис. грн. додаткового чистого прибутку за рік при високому показнику окупності інвестицій ROMI на рівні 219,76% та терміні повернення капіталу всього 1,14 місяця.



У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра на основі проведеного комплексного стратегічного аналізу сформовано рекомендаційно-проектний контур розвитку ресторану «Puri Chveni».

За результатами PEST-аналізу визначено, що політико-правові та економічні макрофактори (режим воєнного стану, комендантська година, інфляція, зростання цін на сировину й ріст операційних витрат) виступають у формі жорстких ринкових загроз, тоді як соціально-демографічна та технологічна сфери (ефект «етнічного ренесансу», приплив платоспроможних ВПО до міста Кривий Ріг та тотальна діджиталізація) відкривають суттєві стратегічні стимули. Дослідження мікросередовища за розширеною моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера зафіксувало високий рівень тиску всередині галузі та з боку споживачів (чутливих до сервісних збоїв при середньому чеку 550–680 грн.), помірну владу постачальників сировини й товарів-субститутів (мережевий фаст-кежуал, кулінарія супермаркетів) та низьку загрозу появи нових конкурентів через значні вхідні бар'єри.

Синтез внутрішніх параметрів системи 7P та зовнішніх детермінант у матриці SWOT-аналізу дозволив зіставити ключові переваги закладу (автентичну відкрита кухню, тандир, фінансову міцність та високу мотивацію 24 працівників) з його вразливостями (слабкою діджиталізацією, залежністю від 30%-вої комісії агрегаторам доставки, дисконтними знижками та спадом завантаження залу в будні), що обґрунтувало відхилення оборонних і цінових альтернатив на користь наступальної стратегії.

У рамках побудови цільової архітектури бізнесу було формалізовано філософське ядро та сформульовано місію ресторан «Puri Chveni», орієнтовану на відкриття для мешканців міста автентичних гастрономічних традицій та щирої гостинності Кавказа крізь призму сучасного діджитал-сервісу та створення унікального емоційного досвіду клієнтів. Методологічна інтеграція за матрицею Томпсона і Стрікланда на основі

поєднання сильної конкурентної позиції закладу (7,70 балів за КФУ, ринкова частка 11%) та високої динаміки ринку зумовила вибір загальної стратегії - інтенсифікації ринку та проактивного зростання (І квадрант), де головним інструментом формування довгострокових переваг затверджено модель фокусованої діджитал-диференціації за М. Портером та стратегію «Високої ціннісної значущості» за Ф. Котлером.

Реалізація обраного вектора передбачає комплексне проектування оновлених компонентів маркетингової стратегії за розширеною системою 7Р, що включає продуктову диференціацію через впровадження лінійки брендovаних корпоративних «Гастробоксів» та комбо-меню для B2B-сегменту в денні години, модернізацію збутової та процесної політики шляхом запуску мобільного додатка «Puri Delivery» та розгортання власної кур'єрської логістики для повної відмови від сторонніх агрегаторів, оптимізацію цінового й комунікаційного контуру через скасування прямих знижок на користь накопичувального CRM-кешбеку «Puri Coins» та активацію івент-маркетингу вечорами («Дні Грузинської Культури»), а також модернізацію кадрової політики через навчання персоналу та впровадження індивідуальних KPI офіціантів за оцінками гостей у додатку.

Доведено, що синергетичний зв'язок зазначених маркетингових компонентів забезпечує чітке виконання трирівневого «дерева цілей» (де генеральною метою виступає максимізація прибутковості та ринкової вартості бізнесу на основі модернізації 7Р) та гарантує високу економічну ефективність проектних рішень, виражену в суттєвому збільшенні чистого фінансового результату (чистого прибутку) на 48,07% до 6461,6 тис. грн. на рік.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В., Борисова О. В. Сучасні тренди маркетингу у ресторанному бізнесі України. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 94–99.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
3. Балабанова Л. В., Крилова Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: інформаційне забезпечення : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 328 с.
4. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в сфері гостинності : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 424 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 5-те вид. доповн. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2014. 327 S.
7. Давидова О. Ю. Інноваційні технології маркетингу в ресторанному господарстві під впливом цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Туризм*. 2022. Вип. 15. С. 112–119.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
9. Захаров О. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах ринкової трансформації : навч. посіб. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 196 с.
10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2016. 234 с.
11. Інновації в HoReCa: впровадження цифрового меню та автоматизація сервісу на прикладі сучасних закладів Кривбасу.

Інформаційне агентство «Кривбас On-Line». 2025. URL: <http://krnews.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

12. Інформаційне досьє ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» та статистика ліцензійної діяльності у сфері громадського харчування. *Державний реєстр Закупівлі.Про*. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.06.2026).

13. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2021. 424 с.

14. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління підприємствами індустрії гостинності : навч. посіб. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс», 2017. 400 с.

15. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 360 с.

16. Кулінарна мапа Кривого Рогу: як етнічні ресторани завоюовують лояльність містян : огляд ресторанної культури міста. *Портал «Перший Криворізький»*. 2025. URL: <https://1kr.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

17. Лирик І. В., Кудряшова О. В. Маркетингові дослідження: кейси та практичні завдання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

18. Мальська М. П., Гаталяк О. М. Ресторанна справа : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.

19. Мостова А. Д. Маркетинг послуг гостинності: концепція 7Р та її адаптація до ресторанного ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 241–247.

20. Офіційний вебсайт мережі ресторанів «Puri Chveni» (локація м. Кривий Ріг) : вебсайт. URL: <https://purichveni.com.ua/uk/kryvyi-rih/> (дата звернення: 05.06.2026).

21. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 302 с.

22. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 390 с.

23. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурні переформатування : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 416 с.

24. Решетнікова І. Л. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 432 с.

25. Сагалакова Н. О. Використання інструментів SMM-маркетингу для просування ресторанних брендів на регіональних ринках. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

26. Салухіна Н. Г., Якубівська О. М. Управління якістю продукції та послуг у закладах ресторанного господарства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2020. Т. 3, № 4 (53). С. 32–37.

27. Смолін І. В. Стратегічний планування розвитку підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 344 с.

28. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазурит-Поліграф», 2017. 432 с.

29. Статистичні показники діяльності підприємств сфери послуг та роздрібної торгівлі у Дніпропетровській області : статистичний збірник / Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Дніпро, 2025. 132 с. URL: <https://www.dnprstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

30. ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР» (Код ЄДРПОУ 44026330) : Картка юридичної особи, фінансова звітність та результати діяльності підприємства. *Державний портал Claridata / SMIDA (Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України)*. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

31. Товариство з обмеженою відповідальністю «ПУРІ ЧВЕНІ КР» (м. Кривий Ріг) : Профіль компанії, історія реєстраційних змін, структура власності та судова практика. *Опендатабот : сервіс моніторингу*

реєстраційних даних. URL: <https://opendatabot.ua/c/44026330> (дата звернення: 05.06.2026).

32. Тренди та виклики для ресторанного бізнесу Дніпропетровщини в умовах воєнного стану: логістика, кадри, адаптація меню. *Аналітичні матеріали Української ресторанної асоціації (УРА)*. URL: <https://ura.org.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

33. Фінансово-економічний стан, податкова звітність, індекс ринкової потужності та аналітика ТОВ «ПУРІ ЧВЕНІ КР». *YouControl — сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

34. Франчайзингова модель та концепція розвитку бренду Puri Chveni в промислових містах України : аналітичний огляд ресторанного ринку. *Профільний портал «Ресторатор»*. URL: <https://restorator.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

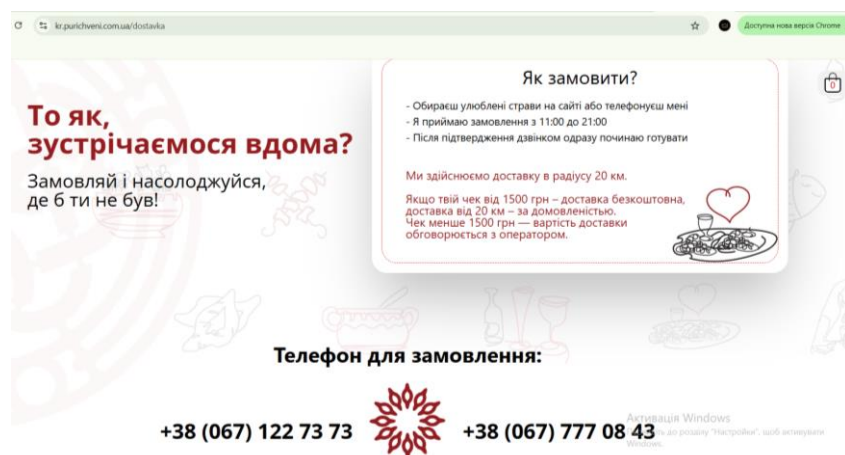
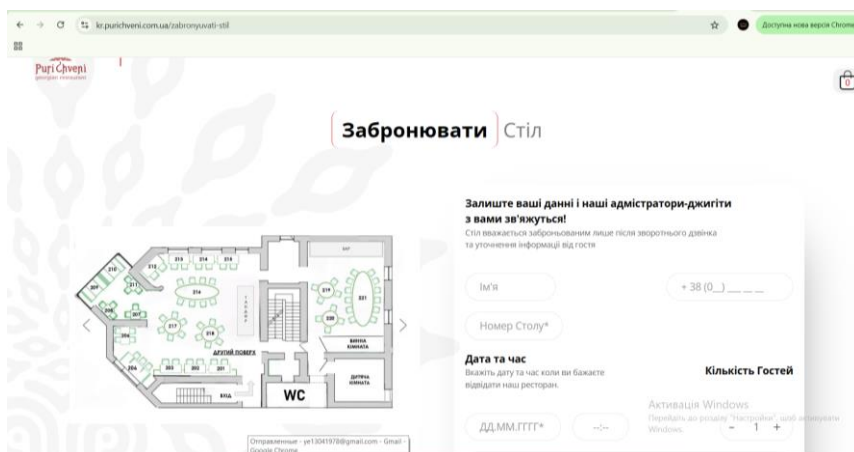
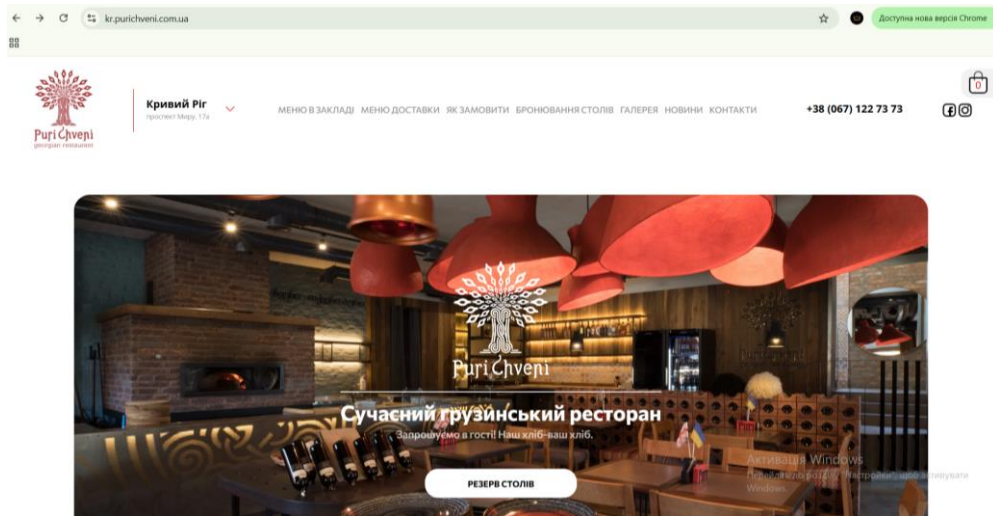
35. Шамара І. М. Формування лояльності клієнтів у сфері ресторанного бізнесу: сервіс, атмосфера, брендинг. *Вісник Криворізького національного університету*. 2021. Вип. 53. С. 156–161.

36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Офіційний сайт ресторану «Puri Chveni»



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

Морфологічна матриця стратегії маркетингу ресторану «Puri Chveni»

| № з/п | Маркетингові параметри | Альтернатива А (Консервативна)                           | Альтернатива Б (Проектна / Обрана)                                     | Альтернатива В (Радикальна)                                    |
|-------|------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1     | Охоплення ринку        | Збереження наявної бази постійних гостей залу.           | Інтенсифікація ринку, залучення В2В-сегменту та користувачів доставки. | Вихід на міжрегіональні ринки, відкриття нових точок франшизи. |
| 2     | Продуктова лінійка     | Статичне меню, рідкісні сезонні оновлення.               | Диференціація через лінійку «Гастробоксів» та комбо-меню.              | Повна зміна кулінарного концепту закладу.                      |
| 3     | Канал збуту            | Гібридна доставка через Glovo/Bolt Food з втратою маржі. | Власний мобільний додаток та автономна кур'єрська логістика.           | Повна відмова від залу, перехід у формат Dark Kitchen.         |
| 4     | Система лояльності     | Прямі дисконтні картки фіксованих знижок.                | Накопичувальний кешбек «Puri Coins» на базі наскрізної CRM.            | Скасування будь-яких програм заохочення.                       |
| 5     | Комунікації (PR)       | Стандартний пасивний SMM в Instagram.                    | Івент-маркетинг («Дні Культури») + робота з мікро-інфлюенсерами.       | Масштабні дорогі кампанії на ТБ та зовнішніх носіях.           |