

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу
ресторанного господарства

Виконала:

здобувачка вищої освіти Сергієнко Єлизавета Олегівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А..
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сергієнко Єлизаветі Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга Анатоліївна
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету від "31" грудня 2025 р. № 85 _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "25" травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю ресторанного господарства

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності маркетингової діяльності кафе «Дарина»

Розділ 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»

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

2 рисунок, 14 таблиць

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: Сторінок: 45, рисунків: 2, таблиць: 14, використаних джерел: 40, додатків 1

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю сучасного закладу ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, конкурентний бенчмаркінг, методи фінансово-економічного та маркетингового аналізу, графічний і табличний методи, а також метод економіко-математичного моделювання.

Основні результати: у роботі систематизовано та поглиблено теоретичні підходи до управління маркетингом у сфері HoReCa з акцентом на концепцію H2H (Human-to-Human) та диджиталізацію бізнес-процесів. На основі всебічної діагностики кафе «Дарина» ідентифіковано управлінську кризу комерційної активності та інформаційну стагнацію закладу. Розроблено та економічно обґрунтовано комплексну антикризову програму удосконалення маркетингової діяльності, що охоплює аутсорсинг SMM-комунікацій, Phygital-трансформацію (впровадження електронного QR-меню та інтегрованої CRM-системи), запуск цифрової бонусної програми лояльності та інфраструктурну модернізацію банкетної зони. Імплементация запропонованих рішень генерує високий рівень рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI на рівні 88,66%) та забезпечує перехід підприємства до прибуткової моделі функціонування.

Ключові слова: управління маркетингом, маркетингова діяльність, ресторанне господарство, конкурентоспроможність, диджиталізація, SMM-комунікації, Phygital-маркетинг, програма лояльності, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1 Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства	9
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства	12
1.3 Тренди управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ДАРИНА»	18
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина»	18
2.2 Аналіз маркетингової діяльності кафе «Дарина»	22
2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю у кафе «Дарина»	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАФЕ «ДАРИНА».....	31
3.1 Розробка комплексу заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»	31
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується глибокими трансформаційними процесами, які безпосередньо впливають на індустрію гостинності. Функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності зовнішнього середовища: економічна нестабільність, зміна споживчих пріоритетів та, насамперед, виклики, пов'язані з воєнним станом, створюють жорсткі рамки для виживання та розвитку підприємств. Як зазначають дослідники, діяльність закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни потребує кардинального перегляду традиційних бізнес-моделей та адаптації до нових реалій.

У цьому контексті управління маркетинговою діяльністю набуває критичного значення. Маркетинг перестає бути виключно інструментом збуту та просування, перетворюючись на ключову функцію стратегічного управління, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність закладу. Незважаючи на активний розвиток технологій, багато вітчизняних закладів ресторанного господарства (зокрема локальні кафе, такі як кафе «Дарина») все ще використовують застарілі підходи до управління маркетингом, що призводить до втрати конкурентних позицій, зниження лояльності гостей та падіння рентабельності. Відтак, необхідність розробки ефективного, науково обґрунтованого та практично орієнтованого комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності на рівні конкретного підприємства зумовлює високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Фундаментальні основи маркетингу та маркетингового управління закладено в класичних працях Ф. Котлера [22]. Значний внесок у дослідження специфіки маркетингової діяльності саме в індустрії гостинності та ресторанному бізнесі зробили такі вітчизняні науковці, як Іваненко Л. М. [15], Косар О. В. [21], Мендела І. Я. [26], Москвяк Я. [28], Полінкевич О. М. [34], Цвілій С. М. [41] та інші. Окремі аспекти адаптації маркетингу до умов кризи, війни та цифровізації ґрунтовно висвітлені в сучасних публікаціях. Зокрема, антикризову маркетингову політику досліджували Афанасьєва О. П. [1], Бритвенко А. С. [6], Цапенко А. О. [40]. Проблематику впровадження інновацій, інтернет-маркетингу та цифрового фулфілменту розкрито у працях Бовш Л. [4], Борисової Т. М. [5], Світлинець О. В. [36], Тараненко І. В. [39].

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.
2. Дослідити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства індустрії гостинності.

3. Узагальнити сучасні тренди та інновації в управлінні маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.

4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику кафе «Дарина».

5. Проаналізувати поточний стан та особливості маркетингової діяльності кафе «Дарина».

6. Здійснити комплексну оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю у досліджуваному закладі.

7. Розробити комплекс заходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина».

8. Провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих інноваційних заходів та рішень.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю сучасного закладу ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів. У процесі дослідження використовувалися такі методи: логічного узагальнення, індукції та дедукції, системного підходу – для розкриття сутності теоретичних основ маркетингу та уточнення понятійного апарату; економіко-статистичного аналізу, порівняння, фінансового аналізу – для оцінки організаційно-економічного стану кафе «Дарина» та динаміки його розвитку; маркетингових досліджень (опитування, спостереження), SWOT-аналізу, PEST-аналізу – для діагностики маркетингового середовища, оцінки конкурентних позицій та репутації закладу; моделювання, прогнозування та експертних оцінок – під час розробки заходів з удосконалення маркетингової діяльності та розрахунку їхньої економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, фахові періодичні видання, ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня фінансова та управлінська звітність кафе «Дарина».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в кваліфікаційній роботі заходи, стратегії та розрахунки мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені в практичну діяльність кафе «Дарина» з метою підвищення його конкурентоспроможності, залучення нових сегментів цільової аудиторії та максимізації фінансових результатів.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до вирішення актуальної проблеми адаптації класичних маркетингових інструментів до специфіки функціонування локального закладу ресторанного господарства в сучасних умовах ринкової турбулентності. Зокрема, набуло подальшого розвитку теоретико-методичне обґрунтування інтеграції технологій Phygital-

маркетингу та комунікаційної концепції H2H (Human-to-Human) в операційну діяльність малого бізнесу сфери HoReCa. Удосконалено прикладний алгоритм реінжинірингу комерційної активності підприємства (на прикладі кафе «Дарина»), який, на відміну від традиційних збутових підходів, базується на наскрізній цифровізації процесів взаємодії зі споживачем (інтеграція CRM, впровадження інтерактивних QR-рішень, запуск цифрової бонусної системи) у синергії з оптимізацією матеріального середовища (Physical Evidence). Також дістали подальшого розвитку методичні аспекти оцінки локальної економічної ефективності маркетингових заходів через розрахунок показника ROMI для окремих напрямів просування.

Структура роботи. Логіка побудови кваліфікаційної роботи повністю підпорядкована досягненню поставленої мети та послідовному вирішенню сформульованих завдань. Робота складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 45 сторінок комп'ютерного тексту. Візуалізація та систематизація аналітичних результатів дослідження представлена у 12 таблицях і на 2 рисунках. Список використаних інформаційних джерел налічує 40 найменувань. Роботу доповнено 2 додатками, які містять первинну інформаційно-аналітичну базу діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства

Сучасний етап еволюції ринкових відносин в Україні характеризується високим рівнем динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища, що особливо гостро відчувається у сфері індустрії гостинності. Ресторанний бізнес, як один із найбільш чутливих до соціально-економічних змін сегментів економіки, вимагає від керівників закладів пошуку нових, більш адаптивних та ефективних методів ведення господарської діяльності. У цьому контексті управління маркетинговою діяльністю виступає не просто як допоміжна функція збуту, а як фундаментальна філософія ведення бізнесу, що визначає стратегічний вектор розвитку підприємства.

Досліджуючи теоретичні основи окресленої проблематики, варто зазначити, що концепція маркетингу пройшла тривалий шлях еволюції. Як зазначає Ф. Котлер та його співавтори у своїй праці «Маркетинг 5.0», сучасний етап вимагає синергії технологічного прогресу та орієнтації на вищі людські цінності, що є особливо актуальним для сфери послуг [22, с. 34]. Традиційне розуміння маркетингової діяльності поступово трансформується. Якщо раніше акцент робився виключно на задоволенні фізіологічних потреб клієнта у харчуванні, то сьогодні управління маркетингом у ресторані – це управління враженнями, емоціями та лояльністю.

Для глибокого розуміння сутності управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства необхідно проаналізувати базові дефініції, запропоновані провідними науковцями. У науковій літературі відсутній єдиний уніфікований підхід до тлумачення цього поняття, що пояснюється багатогранністю самого явища. Для систематизації теоретичних поглядів доцільно розглянути ключові підходи до визначення сутності маркетингового управління, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу

Автор	Визначення	Ключовий акцент підходу
1	2	3
Іваненко Л. М.	Процес аналізу, планування, втілення в життя та контролю за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації.	Процесно-функціональний підхід (управлінський цикл: аналіз-планування-контроль).

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Косар О. В.	Комплексна система організації діяльності закладу ресторанного господарства, що спрямована на вивчення ринкового попиту, формування конкурентоспроможної пропозиції (меню, сервіс) та максимізацію прибутку через задоволення потреб гостей.	Системний підхід з орієнтацією на специфіку ресторанного продукту та фінансовий результат.
Полінкевич О. М.	Стратегія і тактика поведінки підприємства індустрії гостинності на ринку, що базується на інтеграції всіх бізнес-процесів навколо створення цінності для споживача послуг харчування та дозвілля.	Ціннісно-орієнтований підхід (фокус на створенні унікальної споживчої цінності).
Цвілий С. М. та ін.	Цілеспрямований вплив суб'єкта управління на маркетингове середовище та внутрішні процеси ресторану з метою забезпечення його адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності на локальному ринку.	Адаптивний підхід (управління як реакція на зміни зовнішнього середовища).

Джерело: складено автором на основі [15; 21; 34; 41]

Підсумовуючи дані таблиці 1.1, можна зробити висновок, що управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства варто розглядати як безперервний, циклічний управлінський процес, який охоплює аналітичну, планувальну, організаційну та контрольну функції, і спрямований на створення, просування та надання високоякісного ресторанного продукту (як комплексу матеріальних благ і нематеріальних послуг) з метою задоволення потреб цільової аудиторії та забезпечення економічної ефективності підприємства.

Специфіка управління маркетингом у досліджуваній сфері тісно пов'язана з особливостями самого ресторанного продукту. Як слушно зазначає І. Я. Мендела [26, с. 14], ресторанна послуга характеризується чотирма класичними властивостями: невідчутністю (клієнт не може «спробувати» атмосферу чи рівень сервісу до моменту візиту), невіддільністю від джерела (послуга надається і споживається одночасно в закладі), мінливістю якості (залежить від персоналу, часу доби, завантаженості) та нездатністю до зберігання (непроданий столик у п'ятницю ввечері – це безповоротно втрачений прибуток).

Саме тому управління маркетинговою діяльністю не може обмежуватися лише інструментами реклами. Воно пронизує всі етапи роботи: від вибору локації та концепції до розробки технологічних карт страв і стандартів обслуговування. Відповідно, теоретичною основою для формування ефективної системи управління виступає розширений комплекс маркетингу, відомий як модель 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence). Для наочності специфіку застосування інструментів комплексу маркетингу в управлінні ресторанним закладом систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика елементів комплексу маркетингу (7P) у системі управління закладом ресторанного господарства

Елемент комплексу	Зміст у контексті ресторанного бізнесу	Роль в управлінні маркетинговою діяльністю
Продукт (Product)	Основне та сезонне меню, барна карта, унікальні фірмові страви, формат подачі (food design).	Формування базової споживчої цінності; управління асортиментом; ABC-аналіз меню.
Ціна (Price)	Цінова політика, метод ціноутворення (на основі витрат, конкурентів або цінності), програми лояльності, знижки.	Забезпечення рентабельності; позиціонування закладу (економ, середній плюс, преміум).
Збут/Місце (Place)	Локація закладу, зручність паркування, наявність та ефективність власної або партнерської служби доставки (фулфілмент).	Управління каналами дистрибуції послуг; максимізація географічної доступності для цільової аудиторії.
Просування (Promotion)	Рекламні кампанії, PR, SMM (маркетинг у соціальних мережах), івент-маркетинг (гастровечері, дегустації), стимулювання збуту.	Комунікаційна функція; формування обізнаності; управління онлайн та офлайн репутацією бренду.
Персонал (People)	Кухарі, офіціанти, хостес, адміністратори, їхній зовнішній вигляд, кваліфікація, комунікативні навички.	Внутрішній маркетинг; забезпечення стабільності якості послуг; реалізація парадигми H2H (Human-to-Human).
Процес (Process)	Технологія приготування, швидкість видачі страв, алгоритми бронювання столиків, стандарти вирішення конфліктних ситуацій.	Оптимізація клієнтського досвіду (Customer Journey); мінімізація часу очікування; автоматизація бізнес-процесів.
Фізичне оточення (Physical Evidence)	Дизайн інтер'єру та екстер'єру, освітлення, музичний супровід, аромамаркетинг, посуд, чистота залу та вбиралень.	Візуалізація та матеріалізація невідчутної послуги; створення унікальної атмосфери (концепції) закладу.

Джерело: складено автором на основі [21; 26; 41]

З огляду на дані таблиці 1.2, стає очевидним, що ефективне управління маркетинговою діяльністю є багатокомпонентним завданням. Керівництво закладу повинно балансувати між усіма сімома елементами, оскільки провал хоча б в одному з них (наприклад, чудове меню та інтер'єр, але некомпетентний персонал – елемент People) призводить до нівелювання загальних маркетингових зусиль. Як наголошує Я. Москвяк, синергія цих елементів визначає ступінь задоволеності гостя, що в кінцевому підсумку трансформується у фінансовий успіх підприємства [28, с. 139].

Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю включають чіткий поділ на стратегічний та оперативний рівні. Стратегічний маркетинг у ресторанному господарстві передбачає визначення місії закладу, сегментацію ринку, вибір цільової аудиторії та розробку довгострокового позиціонування. Згідно з дослідженнями І. Л. Петрової та Є. М. Лойко, стратегічне

маркетингове управління формує «дорожню карту» розвитку підприємства на найближчі 3-5 років [33, с. 96]. Оперативний маркетинг, натомість, фокусується на реалізації тактичних завдань: оновленні сезонного меню, запуску таргетованої реклами в соціальних мережах, організації тематичних заходів на вихідні чи проведенні акцій до певних свят.

У сучасній науковій думці також простежується тенденція до трансформації класичних бізнес-моделей. Зауваження О. В. Жегус щодо переходу від моделі B2C (Business-to-Consumer) до концепції H2H (Human-to-Human) має критичне значення для теоретичного базису управління ресторанним маркетингом [10, с. 194]. Ресторан перестав бути просто підприємством, яке продає їжу (Business). Він став простором, де люди обслуговують людей (Human-to-Human). Емпатія, персоналізований підхід, щирість комунікацій у соціальних мережах [23, с. 287] та вміння оперативно реагувати на відгуки стають визначальними критеріями ефективності маркетингового управління.

Важливим аспектом теоретичного базису є інформаційне забезпечення управління. Будь-які управлінські рішення в маркетингу мають базуватися на релевантних, достовірних та актуальних даних. С. П. Кожушко та С. Г. Захарова зазначають, що маркетингові дослідження (вивчення вподобань гостей, аналіз цінової політики конкурентів, моніторинг трендів споживання) є фундаментом, на якому будується весь управлінський цикл [19, с. 81]. Відсутність постійного зворотного зв'язку з ринком перетворює маркетингову діяльність на хаотичний набір не пов'язаних між собою дій, що веде до неефективного витрачання бюджету.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства базуються на інтеграції класичних принципів маркетингу та специфічних галузевих особливостей надання послуг. Це складна, багаторівнева система, яка вимагає комплексного застосування інструментів розширеного маркетингового міксу (7P), стратегічного бачення та операційної гнучкості. Управління маркетингом у ресторані повинно мати ціннісно-орієнтований характер, ставлячи в центр уваги клієнтський досвід, що в умовах жорсткої конкуренції є єдиним дієвим механізмом забезпечення довгострокової прибутковості та стійкості підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та обмеженості фінансових ресурсів, особливо на тлі кризових явищ в економіці, керівництво закладів ресторанного господарства не може дозволити собі інтуїтивне або хаотичне фінансування маркетингових заходів. Як справедливо зазначає О. В. Жегас, будь-яка маркетингова активність повинна розглядатися як інвестиція, що вимагає чіткого розрахунку рентабельності та окупності [12, с. 52]. Проблема

оцінки ефективності маркетингу полягає в тому, що результати маркетингових зусиль рідко проявляються миттєво і часто мають відстрочений або кумулятивний (накопичувальний) характер. Відповідно до усталеної в економічній науці практики, методичні підходи до оцінки доцільно поділяти на дві великі групи: оцінка економічної (комерційної) та комунікативної (психологічної) ефективності [33, с. 101].

Економічна ефективність демонструє прямий вплив маркетингових заходів на фінансові показники закладу (зростання товарообігу, прибутку, рентабельності). Натомість комунікативна ефективність відображає якісні зміни у сприйнятті бренду ресторану цільовою аудиторією (впізнаваність, лояльність, залученість). Для комплексного розуміння цього поділу систему базових показників систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства

Група показників	Назва показника (метрики)	Сутність та спосіб розрахунку / оцінки	Значення для закладу
Економічні (кількісні)	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відношення приросту прибутку від маркетингового заходу до витрат на нього.	Дозволяє визначити фінансову доцільність конкретної рекламної кампанії.
	Вартість залучення клієнта (CAC – Customer Acquisition Cost)	Сума всіх маркетингових витрат, поділена на кількість нових гостей за період.	Демонструє, наскільки «дорого» обходиться закладу кожен новий відвідувач.
	Довічна цінність клієнта (LTV – Lifetime Value)	Прогнозований чистий прибуток від клієнта за весь час його взаємодії із закладом.	Визначає доцільність витрат на програми лояльності та утримання гостей.
	Динаміка середнього чека (AOV)	Відношення загальної виручки до кількості закритих чеків за аналізований період.	Показує ефективність методів стимулювання збуту (cross-sell, up-sell) безпосередньо в залі.
Комунікативні (якісні)	Індекс лояльності (NPS – Net Promoter Score)	Опитування гостей щодо готовності рекомендувати заклад друзям (за шкалою від 0 до 10).	Виступає індикатором задоволеності якістю послуг та емоційного зв'язку з брендом.
	Коефіцієнт залученості аудиторії (ER – Engagement Rate)	Співвідношення активних дій (лайки, коментарі, збереження) до загальної кількості підписників у соцмережах.	Оцінює якість контент-маркетингу та інтерес аудиторії до комунікацій закладу.
	Тональність згадувань (Sentiment Analysis)	Аналіз співвідношення позитивних, нейтральних та негативних відгуків на	Відображає стан репутації бренду та ефективність роботи із запереченнями.

		платформах (Google Maps, TripAdvisor).	
--	--	--	--

Джерело: Складено автором на основі [12, с. 53; 20, с. 142; 31, с. 199]

Аналізуючи дані таблиці 1.3, варто зауважити, що жодна з груп показників не може використовуватися ізольовано. Висока комунікативна ефективність (наприклад, вірусний ролик в Instagram, що зібрав тисячі вподобань) не завжди конвертується в реальні посадки за столиками (економічну ефективність). Тому О. В. Косар наголошує на необхідності знаходження балансу: управління репутацією створює підґрунтя, а економічні метрики підтверджують правильність обраного курсу [20, с. 205].

Окремої уваги заслуговує методичний аспект оцінки диджитал-маркетингу, оскільки, як зазначають К. С. Олініченко та співавтори, цифрові канали стали домінуючими у просуванні закладів харчування [32, с. 451]. Оцінка ефективності в соціальних мережах (SMM) має свою специфіку. Тут на перший план виходять метрики воронки продажів (Click-Through Rate – клікабельність рекламних макетів; Cost Per Click – ціна за клік; Cost Per Action – ціна за цільову дію, наприклад, бронювання столика через дірект або перехід на онлайн-меню). Відповідно до досліджень О. Жегус, впровадження наскрізної аналітики дозволяє відстежити шлях гостя від першого дотику до бренду в інтернеті до оплати рахунку в закладі [11, с. 4].

Щоб процес оцінки не був хаотичним, він має здійснюватися за чітко регламентованою процедурою. У межах даного дослідження пропонується використовувати алгоритм комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності, візуалізований на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Послідовний алгоритм комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства

Джерело: Розроблено автором узагальнено на основі [4; 12; 33]

Як видно з наведеного рисунка 1.1, процес оцінки розпочинається не після завершення маркетингових заходів, а ще на етапі їх планування (Етап 1). Без встановлення конкретних вимірюваних цілей (KPI – Key Performance Indicators), наприклад, «збільшити завантаженість залу у будні дні з 12:00 до 15:00 на 15%», подальша аналітика втрачає сенс. Найбільш критичним для керівництва є Етап 5, який перетворює сухі цифри розрахунків на реальні управлінські дії щодо оптимізації процесів.

Важливо підкреслити, що для локальних закладів, таких як кафе, складні математичні моделі прогнозування часто є надлишковими та економічно невиправданими через високу вартість спеціалізованого програмного забезпечення. Експерти у сфері фулфілменту цифрового маркетингу Л. Бовш та І. Комарніцький рекомендують малому бізнесу використовувати адаптивні (гібридні) методики оцінки, які базуються на доступних інструментах (вбудована статистика Instagram/Facebook, аналітика Google Business Profile, звіти базових програм автоматизації ресторану на кшталт Poster чи Syrve) [4, с. 42].

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства ґрунтуються на органічному поєднанні фінансово-економічних розрахунків та соціально-психологічної діагностики цільової аудиторії. Лише такий комплексний підхід дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в стратегії просування, раціонально розподіляти маркетинговий бюджет та оперативно адаптуватися до змін споживацьких преференцій.

1.3 Тренди управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства

Розвиток індустрії гостинності загалом, і готельного сектора зокрема, відбувається в умовах безперервної трансформації споживчих преференцій та глобальних технологічних зрушень. Готельний бізнес, будучи тісно інтегрованим із ресторанним господарством у єдину екосистему HoReCa, першим реагує на макроекономічні виклики. Тому дослідження актуальних трендів в управлінні маркетингом готельних підприємств має ключове значення, адже інновації, які тестуються великими мережами готелів, згодом адаптуються та імплементуються локальними закладами ресторанного господарства.

Сьогодні маркетингове управління в готельній сфері формується під впливом двох потужних факторів: глобальної цифровізації та специфічних локальних кризових умов (зокрема, воєнного стану в Україні). Як зазначають Т. Мітяєва та П. Горішевський, війна змусила підприємства індустрії гостинності перейти від стратегій агресивного зростання до стратегій виживання, гнучкої адаптації та соціальної орієнтованості [27].

Фундаментальним трендом сучасності є концептуальний перехід до парадигми «Маркетинг 5.0», яка, згідно з Ф. Котлером, передбачає

застосування технологій, що імітують поведінку людини, для створення, комунікації та надання цінності на всьому шляху клієнта [22, с. 56]. У контексті готельного маркетингу це проявляється через тотальну диджиталізацію послуг. Н. Балацька та співавтори стверджують, що цифрові технології та диджитал-маркетинг відкривають принципово нові можливості: від систем інтернет-бронювання та мобільних додатків-консьєржів до використання технологій віртуальної реальності (VR) для 3D-турів номерами [2, с. 426].

Невіддільною тенденцією є впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) в процеси управління комунікаціями та ціноутворенням. Алгоритми ШІ дозволяють готелям запроваджувати динамічне ціноутворення (revenue management), аналізуючи попит, сезонність та пропозиції конкурентів у режимі реального часу. Крім того, як підкреслюють К. К. Зіненко та О. В. Жегус, використання ШІ оптимізує рутинні комунікаційні процеси через чат-боти, які здатні обробляти до 80% типових запитів гостей цілодобово [14, с. 183]. Поряд із технологічними змінами, глибокої трансформації зазнають ціннісні орієнтири споживачів. Сучасний гість обирає не просто місце для ночівлі чи вечері, він обирає бренд, цінності якого збігаються з його власними. Це зумовлює стрімкий розвиток концепції соціальної відповідальності та екологічного маркетингу.

Для систематизації наявних тенденцій та розуміння механізмів їх впровадження у практичну діяльність, нами було згруповано ключові тренди маркетингового управління в індустрії гостинності, які наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Сучасні тренди управління маркетинговою діяльністю в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Назва тренду (напряму)	Характеристика та прояв тренду	Маркетингові інструменти реалізації
1	2	3
Оmnіканальність та цифровізація (Phygital-маркетинг)	Стирання меж між фізичним (офлайн) та цифровим (онлайн) досвідом гостя. Гість взаємодіє з готелем через смартфон до, під час і після візиту.	Системи онлайн-бронювання, електронні ключі в смартфоні, QR-меню в рум-сервісі, таргетована реклама, SEO-оптимізація
Екологічність та сталий розвиток (Green Marketing)	Зростання попиту на еко-френдлі послуги. Гості віддають перевагу закладам, які мінімізують вплив на довкілля.	Відмова від пластику, використання локальних фермерських продуктів (Farm-to-Table), сертифікація за стандартами «зеленого» готелю, PR-кампанії еко-ініціатив
Гіперперсоналізація послуг	Відхід від масового маркетингу. Формування індивідуальних пропозицій на основі збору та аналізу Big.	CRM-системи (управління відносинами з клієнтами), програми лояльності на базі мобільних додатків, e-mail

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	Data про вподобання конкретного клієнта	розсилки з урахуванням історії візитів
Перехід до моделі Human-to-Human (H2H)	Розуміння того, що в центрі бізнесу лежить людина. Бренд має бути "людяним", емпатичним та відкритим у комунікаціях.	Соціальні мережі як інструмент діалогу (SMM), робота з лідерами думок (Influencer-маркетинг), швидке та емоційне реагування на відгуки
Соціальний маркетинг в умовах війни	Адаптація комунікацій до воєнних реалій в Україні. Трансляція безпеки, підтримки ЗСУ та соціальної солідарності.	Благодійні акції, надання прихистку (для готелів) або "підвішені" страви (для ресторанів), колаборації з волонтерськими фондами

Джерело: Складено та узагальнено автором на основі джерел [3; 10; 27; 35; 36; 40]

Аналізуючи дані таблиці 1.4, можна зробити висновок, що сучасні тренди управління маркетингом мають комплексний характер. Зокрема, ініціативи сталого розвитку (Green Marketing), які розглядають О. В. Світлинець та співавтори [35], тісно переплітаються з комунікаційними трендами. Сучасні європейські практики, на які вказує І. В. Тараненко, свідчать, що маркетингові інновації базуються саме на відповідальному споживанні: від енергозберігаючих технологій у номерах до концепції «Zero Waste» (нуль відходів) на кухнях готельних ресторанів [39, с. 62].

Окремо варто виділити тренд гіперперсоналізації, який реалізується переважно через розширений аналітичний інструментарій соціальних мереж. Як слушно зазначають О. Жегус, Н. Савицька та С. Посохова, розвиток аналітики в SMM дозволяє закладам гостинності не просто «запускати рекламу», а вибудовувати глибокі, довірчі відносини зі своєю аудиторією, формуючи адвокатів бренду [11, с. 5]. Відтак, маркетинг зміщує свій фокус із залучення нових одноразових клієнтів на утримання існуючих через побудову емоційного зв'язку.

Таким чином, теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю в індустрії гостинності (як у готельному, так і в ресторанному секторах) сьогодні переживають період інтенсивного переосмислення. Традиційні підходи поступаються місцем диджиталізованим, соціально орієнтованим та клієнтоцентричним моделям. Розглянуті методичні підходи до оцінки ефективності та ідентифіковані глобальні й локальні тренди формують необхідний науковий фундамент.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ДАРИНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина»

Об'єктом практичного дослідження в межах виконання даної кваліфікаційної роботи слугує заклад ресторанного господарства – кафе «Дарина», яке провадить свою господарську діяльність на ринку послуг гостинності міста Кривий Ріг (Дніпропетровська область). Фізична локація об'єкта: вул. Водоп'янова, 9. З юридико-правової точки зору даний суб'єкт підприємництва функціонує на базі приватної форми власності, маючи статус фізичної особи-підприємця (ФОП). Такий організаційний формат вважається найбільш адаптивним та економічно виправданим інструментом ведення малого бізнесу в індустрії харчування в умовах сучасних ринкових трансформацій [8].

Спрямованість кафе «Дарина» криється у забезпеченні еталонної якості обслуговування споживачів, формуванні максимально затишного, емоційно безпечного простору для дозвілля та комунікації. Крім того, концепція закладу спирається на цілеспрямоване просування автентичних традицій української кухні, які органічно переплітаються із сучасними європейськими гастрономічними трендами. Відповідно до задекларованої місії, управлінським апаратом вибудовано комплексну систему цілей, серед яких домінуючі позиції займають:

- надання послуг харчування стабільно високого рівня;
- професійна організація та супровід різноформатних святкових і корпоративних заходів;
- гарантування абсолютного фізичного комфорту та безпеки відвідувачів;
- нарощування репутаційного капіталу на висококонкурентному локальному ринку;
- а також планомірне розширення клієнтської бази шляхом активізації маркетингового інструментарію та SMM-комунікацій [10, с. 194].

Здійснивши ретроспективний огляд, можна констатувати, що підприємство розпочало свою діяльність у 2011 році. На етапі проникнення на ринок заклад позиціював себе виключно як компактне локальне кафе для мешканців прилеглого мікрорайону. У процесі еволюційного поступу та реінвестування отриманих прибутків спектр послуг зазнав суттєвої диверсифікації: було зведено літню терасу, облаштовано спеціалізовану банкетну залу, а також інкорпоровано новітні інформаційні технології (зокрема, інтегровано POS-системи та модулі прийому онлайн-замовлень). Керівництво непохитно дотримується парадигми безперервного вдосконалення, що знаходить свій вияв у регулярному оновленні

асортиментної матриці, поетапному редизайні інтер'єру та впровадженні інструментів подієвого маркетингу [12, с. 77].

Нормативно-правовий базис функціонування кафе спирається на базові установчі документи, до яких належать свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності, статут, відповідні ліцензії (насамперед на право роздрібної торгівлі алкогольними напоями) та експлуатаційні дозволи. Підприємство виступає самостійним суб'єктом господарювання, який є повністю підзвітним органам Державної податкової служби, санітарно-епідеміологічного контролю та установам місцевого самоврядування [11]. Економічна діяльність ідентифікується за такими класифікаторами видів економічної діяльності (КВЕД):

- 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування – виступає як основний);
- 56.29 (Інша діяльність у сфері громадського харчування);
- 47.11 (Роздрібна торгівля продуктами харчування).

Експлуатаційний режим кафе є стабільним (щоденно з 11:00 до 23:00) з можливістю ситуативного коригування графіка під час проведення закритих спецобслуговувань. Базовим продуктом генерації прибутку є послуга харчування. Меню закладу гармонійно збалансоване, доповнене розлогою картою напоїв та лінією власної випічки [18].

Для повноцінного досягнення операційного потенціалу доцільно проаналізувати матеріально-технічну базу підприємства. Просторове зонування чітко сегментоване на кілька локацій. Основний зал (площею 100–120 м², розрахований на 60 посадкових місць) відрізняється продуманою ергономікою. Використання зносостійких меблів, збалансоване світлове середовище та ефективні кліматичні системи забезпечують еталонний мікроклімат. Банкетний зал (площа 80–100 м², місткість понад 50 осіб) функціонує як майданчик для масових заходів. Його перевагою є модульність простору. Втім, під час аудиту виявлено критичний інфраструктурний дефект – недостатній рівень шумоізоляції. Надмірна реверберація під час святкувань відчутно знижує акустичний комфорт. Літня тераса (40–60 м², 30 місць) експлуатується у теплий сезон. Тут зафіксовано фізичний знос інвентарю, дефіцит електричних розеток для гостей та тьмяне вечірнє освітлення, що об'єктивно звужує сервісний потенціал локації.

Виробничий блок (кухня) укомплектований необхідним тепловим і холодильним устаткуванням. Близько 70–80% техніки відповідає сучасним критеріям енергоефективності. Водночас решта фондів є морально застарілою, що провокує надмірне споживання енергоресурсів. Касова зона залу обслуговується 2–3 POS-терміналами, чого в години пікового завантаження виявляється недостатньо.

Ефективність функціонування ресторанного проєкту детермінується дієвістю його моделі управління [40, с. 112]. Організаційна структура кафе «Дарина» побудована за лінійно-функціональним типом. Для візуалізації розподілу повноважень штатний розпис систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура управління кафе «Дарина»

Посада	Основні функції
Власник / директор	Визначає стратегію розвитку, контролює фінансові та адміністративні процеси
Адміністратор	Керує роботою залу, розподіляє обов'язки персоналу, контролює якість обслуговування
Кухарі	Приготування страв та десертів, підтримка санітарних норм на кухні
Бариста	Приготування кави та напоїв, робота з клієнтами
Офіціанти	Обслуговування відвідувачів, подача страв, консультування щодо меню
Прибиральники	Підтримка чистоти та порядку у закладі
Маркетолог (за потреби)	Просування закладу в соцмережах, робота з клієнтською базою

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Управлінська вертикаль має чітко виражену ієрархію: Власник підпорядковує собі Адміністратора, який керує виробничим (кухарі, бариста) та обслуговуючим персоналом (офіціанти, прибиральники). Поточний штат налічує близько 11-12 осіб. Аналіз виявив низку управлінських вузьких місць: надмірне навантаження на адміністратора (когнітивне та фізичне поєднання функцій контролю залу, каси та конфлікт-менеджменту), дефіцит стандартизації бізнес-процесів (відсутність чек-листів) та нераціональне суміщення посад (офіціант-бариста). Проте найбільш критичною вразливістю є номінальний статус посади маркетолога, що на практиці трансформується у повну відсутність системного просування бренду в конкурентному середовищі [20, с. 208].

З метою здійснення комплексної оцінки результативності функціонування закладу в контексті його інноваційного та організаційно-економічного розвитку, було проаналізовано динаміку ключових фінансових індикаторів діяльності ФОП Абрамов (кафе «Дарина») за період 2023–2025 років. Розраховані емпіричні дані зведено у таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності закладу ресторанного господарства ФОП Абрамов, Кафе «Дарина» м. Кривий Ріг за 2023-2025 роки

Показник	Роки			Зміна 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	+-	%
1	2	3	4	5	6
1. Місткість ресторану, осіб	60	60	60	–	–
2. Кількість відвідувачів, що перебували у ресторані, осіб	5432	5321	5341	-91,00	-1,68
3. Середній чек, грн	320	380	410	90,00	28,13
4. Надходження від реалізації послуг, тис. грн	1738,24	2021,98	2189,81	451,57	25,98
5. Чисельність персоналу, осіб	10	11	11	1,00	10,00
6. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	12200	13800	14350	2150,00	17,62

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
8. Продуктивність праці, тис. грн/особу	173,824	183,82	199,07	25,25	14,53
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	256,1	280	288,5	32,40	12,65
9. Фондовіддача, грн/грн	6,79	7,22	7,59	0,80	11,83
10. Витрати діяльності, тис. грн	1994,2	2028,3	2241,8	247,60	12,42
11. Чистий прибуток, тис. грн	-255,96	-6,32	-51,99	203,97	-79,69
12. Рентабельність реалізації ресторану, %	-14,73	-0,31	-2,37	12,35	-83,88

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

У таблиці 2.2 відображено динаміку основних показників діяльності ФОП Абрамов, кафе «Дарина» (м. Кривий Ріг) за період 2023–2025 років, що створює репрезентативну базу для здійснення комплексної оцінки результативності функціонування закладу в контексті його організаційно-економічного розвитку та ефективності маркетингового управління.

Передусім слід звернути увагу на інфраструктурний параметр місткості ресторану, який упродовж усього досліджуваного періоду залишається статичним і становить 60 посадкових місць. Цей показник свідчить про те, що підприємство не здійснювало фізичного масштабування торговельного залу, зосередившись на експлуатації наявних просторових ресурсів. Відсутність капітального розширення площ змушує керівництво шукати резерви зростання виключно в інтенсифікації операційних процесів та підвищенні оборотності кожного посадкового місця.

Деталізований аналіз фінансово-економічних маркерів викриває наявність глибоких структурних проблем та демонструє негативний, стагнаційний вектор розвитку підприємства. Фундаментальним індикатором ринкової затребуваності закладу є клієнтський потік, який має стійку тенденцію до скорочення. Так, якщо у 2023 році заклад відвідало 5 432 особи, то у 2024 році цей показник знизився до 5 321 особи. Незважаючи на мінімальне коригування у 2025 році (до 5 341 особи), загальне падіння трафіку за аналізований період становить 1,68% (втрата 91 клієнта). Така від'ємна динаміка є класичним симптомом послаблення конкурентних позицій та наслідком абсолютної відсутності проактивної маркетингової стратегії [1, с. 192].

Попри очевидний відтік аудиторії, валові надходження від реалізації послуг демонструють зростання з 1 738,24 тис. грн у 2023 році до 2 189,81 тис. грн у 2025 році (+25,98%). Однак економічна природа цього приросту є суто інфляційною. Компенсаторним механізмом, що забезпечив збільшення виручки на тлі падіння трафіку, стало систематичне підвищення вартості середнього чека, який зріс із 320 грн до 410 грн (+28,13%). Формування доходу виключно за рахунок цінового тиску на споживача є вкрай ризикованою стратегією, яка в довгостроковій перспективі лише прискорить відтік клієнтської бази.

Паралельно з цим на підприємстві спостерігається інтенсифікація використання ресурсного потенціалу. Відбулася незначна капіталізація бізнесу: середньорічна вартість основних засобів зросла на 12,65% (до 288,5 тис. грн), що супроводжувалося зростанням фондівіддачі до 7,59 грн/грн. Штатний розпис було розширено на одну одиницю (до 11 осіб), а середньомісячна заробітна плата персоналу підвищилася на 17,62%, сягнувши 14 350 грн. Це стимулювало підвищення продуктивності праці на 14,53% (до 199,07 тис. грн/особу) [39, с. 145].

Утім, найкритичнішим аспектом діяльності кафе «Дарина» є його хронічна збитковість. Витрати діяльності стабільно перевищують згенеровані доходи, зростаючи випереджальними темпами (+12,42% за період, досягнувши 2 241,8 тис. грн у 2025 році). Якщо у 2023 році підприємство зазнало катастрофічного чистого збитку в розмірі -255,96 тис. грн, то у 2024 році керівництву вдалося оптимізувати процеси та впритул наблизитися до точки беззбитковості (збиток склав лише -6,32 тис. грн). Проте закріпити цей результат не вдалося, і за підсумками 2025 року чистий збиток знову поглибився до -51,99 тис. грн. Відповідно, показник рентабельності реалізації перебуває у від'ємній зоні, зафіксувавшись на рівні -2,37% наприкінці аналізованого періоду.

Отже, кафе «Дарина» перебуває у стані затяжної операційно-фінансової кризи. Поточна бізнес-модель вичерпала свій потенціал. Негативна динаміка трафіку та стабільні фінансові втрати є прямим наслідком управлінської інертності у сфері комерційної діяльності. Для подолання руйнівних тенденцій, зупинки відтоку гостей та повернення підприємства до зони прибутковості критично необхідна кардинальна трансформація підходів до залучення аудиторії, негайна інституалізація маркетингової функції та розробка агресивної, диджиталізованої програми просування. Детальне дослідження причин такого стану маркетингового інструментарію закладу наведено у наступному підрозділі роботи.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності кафе «Дарина»

В умовах посилення конкурентної боротьби на регіональному ринку ресторанних послуг, управління маркетинговою діяльністю перетворюється на ключовий інструмент забезпечення життєздатності та економічної стабільності підприємства. Маркетингове управління являє собою складну, багатовекторну систему планування, організації, контролю та всебічного аналізу заходів, що спрямовані на генерування попиту, залучення й утримання цільової аудиторії, а також максимізацію фінансових результатів закладу [20, с. 204].

Сучасна парадигма маркетингу в індустрії гостинності вимагає комплексного підходу. Для здійснення ґрунтовного аналізу маркетингової діяльності кафе «Дарина» було обрано адаптовану модель маркетингового комплексу «5Р» (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце, Promotion –

просування, People – персонал). Такий методичний підхід дозволяє детально декомпонувати комерційну діяльність закладу та виявити її сильні й слабкі сторони.

Першочерговим елементом аналізу є товарна політика (Product), яка у ресторанному бізнесі матеріалізується через меню закладу. Асортиментна матриця, якість страв та рівень їх подачі є фундаментальними факторами формування споживчої лояльності. З метою оцінки вектора розвитку гастрономічної пропозиції кафе «Дарина» було проведено порівняльний аналіз динаміки меню в розрізі ключових категорій за період 2023–2025 років. Результати даного дослідження систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки асортименту меню кафе «Дарина» протягом 2023–2025 рр.

№	Категорія	Роки			Коефіцієнт оновлення	Динаміка змін
		2023	2024	2025		
1.	Перші страви	2	3	3	0,33	Розширення асортименту перших страв
2.	Гарячі страви	5	6	6	0,17	Додано печеню в горщиках
3.	Гарніри	3	4	4	0,25	Додано овочі-гриль
4.	Салати	4	5	5	0,20	Оновлення асортименту салатів
5.	Десерти та випічка	1	2	2	0,50	Розширення десертної групи
6.	Напої	6	8	8	0,25	Розширення кавової карти
7.	Піца	4	2	–	–1,00	Повне вилучення категорії у 2025 р.
8.	Банкетні позиції	8	12	15	0,47	Активний розвиток банкетного напрямку
9.	Загальна кількість позицій	33	42	43	0,23	Поступове оновлення меню

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Детальний розгляд емпіричних даних, систематизованих у таблиці 2.3, дозволяє стверджувати, що впродовж досліджуваного періоду керівництво кафе «Дарина» реалізувало доволі динамічну, проте структурно вивірену товарну політику. Загальний коефіцієнт оновлення асортиментної матриці на рівні 0,23 свідчить про поступову адаптацію гастрономічної пропозиції до мінливих потреб споживачів: сумарна кількість позицій зросла з 33 одиниць у 2023 році до 43 одиниць у 2025 році.

Разом із тим, структурні трансформації меню мають яскраво виражений стратегічний вектор. Найвищі темпи оновлення зафіксовано у сегменті десертів і випічки (коефіцієнт 0,50) та, що є найбільш показовим для розуміння бізнес-моделі закладу, у категорії банкетних страв (коефіцієнт 0,47). Стрімке розширення спеціалізованого банкетного меню з 8 до 15 позицій

безапеляційно вказує на переорієнтацію комерційного фокусу кафе в бік обслуговування масових заходів і корпоративних святкувань, що виступає економічно виправданим кроком для максимізації фінансових надходжень. Базові ж категорії, такі як перші страви, гарніри та салати, пройшли етап помірнього розширення переважно у 2024 році (додавання овочів-гриль, нових супів) і наразі стабілізувалися, формуючи надійне ядро повсякденного попиту.

Окремої уваги заслуговує радикальне управлінське рішення щодо поетапного скорочення, а згодом і повного вилучення з продажу категорії «Піца» до 2025 року (коефіцієнт оновлення становить $-1,00$). Така безкомпромісна оптимізація продуктового портфеля свідчить про свідому відмову закладу від розмиття бренду в бік мас-маркету чи формату піцерії. Натомість відбувається кристалізація концепції класичного кафе з акцентом на традиційну європейську кухню та проведення урочистостей. Таким чином, товарна політика підприємства еволюціонувала від спроб охопити всі можливі сегменти до більш сфокусованої, концептуально цілісної пропозиції, що дозволяє оптимізувати складські запаси та формувати чітке позиціонування в очах локальної цільової аудиторії.

Наступним критично важливим компонентом є цінова політика (Price). У сучасних умовах економічної турбулентності ціноутворення вимагає ювелірного балансування між збереженням маржинальності бізнесу та платоспроможністю клієнтів [1, с. 192]. Для оцінки цінової кон'юнктури кафе «Дарина» було досліджено динаміку середніх цін на базові категорії страв, що відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка цінової політики кафе «Дарина» у період з 2023 по 2025 роки

Категорія меню	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 до 2023 (+/- грн)
Перші страви	160	170	180	+20
Другі страви	170	210	255	+85
Салати	150	160	170	+20
Десерти	120	130	140	+20
Напої безалкогольні	80	85	90	+10
Кавові напої	120	130	140	+20
Алкогольні напої	265	320	350	+85
Комплексні обіди	270	295	315	+45

Джерело: сформовано автором на основі прайс-листів підприємства

Аналітика цінових коливань (табл. 2.4) демонструє використання кафе «Дарина» стратегії поміркованої адаптації до інфляційних процесів. Найсуттєвіше зростання цін зафіксовано у сегменті других страв (+85 грн) та алкогольних напоїв (+85 грн), що має об'єктивне економічне підґрунтя – стрімке підвищення закупівельної вартості м'ясної сировини та підакцизних товарів. Водночас ціни на маркерні позиції, які формують щоденний трафік (кава, десерти, салати), зростали максимально стриманими темпами (+20 грн за три роки). Вартість комплексних обідів (бізнес-ланчів) підвищилася

пропорційно загальному рівню витрат (+45 грн), залишаючись конкурентоспроможною пропозицією для офісних працівників району. Така диференційована цінова стратегія нівелює ризики відтоку клієнтів із середнім рівнем доходу та забезпечує необхідний рівень рентабельності.

Політика розподілу та збуту (Place) безпосередньо пов'язана з локацією закладу. Кафе «Дарина» розташоване у змішаному житловому масиві (вул. Водоп'янова), що характеризується перетином зон приватної та багатоповерхової забудови. Ця географічна диспозиція генерує стабільний локальний потік відвідувачів (сім'ї, мешканці сусідніх будинків). Транспортна розв'язка є задовільною. Наявність зелених насаджень навколо літньої тераси слугує додатковим емоційним якорем для гостей [8]. Разом із тим, значна віддаленість від ділового центру Кривого Рогу та ключових туристичних магнітів мінімізує транзитний (випадковий) трафік. Це означає, що підприємство не може покладатися на «органічний» потік перехожих, а отже, критично залежить від ефективності інструментів просування.

Комунікаційна політика (Promotion) у цифрову епоху є базисом маркетингу підприємств HoReCa [2, с. 425]. Основний акцент кафе «Дарина» робить на просуванні через соціальну мережу Instagram. Однак для об'єктивної оцінки результативності цього каналу необхідно проаналізувати змістове наповнення контенту. У таблиці 2.5 представлено динаміку контент-стратегії закладу.

Таблиця 2.5 – Аналіз тематичних категорій контенту в мережі Instagram кафе «Дарина» у період 2023–2025 рр.

Категорії публікацій (контенту)	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фотографії банкетних залів	+	-	-
Фотографії страв	+	-	+
Інформація про банкетне меню	+	-	-
Актуальне меню закладу	+	-	-
Ціни на страви	+	-	-
Публікації про допомогу ЗСУ (соціальний контент)	+	+	+
Актуальні новини та режим роботи	+	+	+

Джерело: розроблено автором на основі моніторингу офіційної сторінки закладу

Дані таблиці 2.5 свідчать про глибоку деградацію маркетингової комунікації. Якщо у 2023 році спостерігався повноцінний, комерційно орієнтований підхід (публікувалися меню, ціни, інтер'єри), то у 2024–2025 роках відбувся радикальний перекид. Сторінка закладу трансформувалася з інструменту продажів на інформаційно-соціальний майданчик. Безперечно, трансляція соціальної відповідальності (підтримка ЗСУ) є надзвичайно важливим елементом сучасного брендингу [6, с. 488]. Однак повне зникнення публікацій із банкетним меню, цінами та інфраструктурою кафе унеможлиблює конвертацію підписників у реальних гостей, оскільки споживач не отримує базової інформації про продукт.

Для поглибленої діагностики конкурентних позицій у цифровому середовищі було здійснено бенчмаркінг (порівняльний аналіз) Instagram-

акаунта кафе «Дарина» зі сторінками прямих локальних конкурентів аналогічного формату – закладів «Любов та голуби», «Околиця» та «Розмарин». Матрицю конкурентного порівняння наведено у таблиці 2.6 (Додаток А).

Як беззаперечно доводить проведений конкурентний аналіз (табл. 2.6), управління маркетингом у кафе «Дарина» знаходиться на критично низькому рівні. Конкуренти («Околиця», «Розмарин») використовують соціальні мережі як повноцінну цифрову вітрину, закриваючи всі інформаційні потреби сучасного споживача (від дитячого меню до відгуків). Натомість кафе «Дарина» демонструє повну інформаційну стагнацію.

Синтезуючи результати дослідження маркетингової діяльності (за моделлю 5P), можна констатувати наявність комплексу системних недоліків. По-перше, спостерігається ігнорування сучасних digital-інструментів просування та відсутність системного контент-плану. По-друге, повністю ігнорується робота з репутацією (відсутність публікації відгуків), що підриває довіру потенційних клієнтів. По-третє, заклад не артикулює свої конкурентні переваги (наявність доставки, акцій, банкетних пропозицій), програючи боротьбу за увагу локального споживача активнішим конкурентам [11, с. 3]. Відсутність метрик оцінки ефективності (ROI, конверсії) перетворює маркетингові зусилля закладу на хаотичний і некерований процес.

Зазначені диспропорції в системі управління маркетингом створюють серйозну загрозу економічній безпеці закладу у середньостроковій перспективі. Виявлені прогалини, зокрема у комунікаційній політиці та процесах диджиталізації, зумовлюють об'єктивну необхідність розробки дієвого механізму оцінки ефективності наявних управлінських процесів, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю у кафе «Дарина»

В умовах сучасної економічної парадигми, коли ринкове середовище характеризується високим рівнем волатильності та гіперконкуренцією, управління маркетинговою діяльністю не може базуватися виключно на інтуїтивних рішеннях керівництва. Згідно з методологічними підходами, висвітленими у працях вітчизняних науковців, ефективність маркетингу підлягає квантифікації та поділяється на дві взаємопов'язані складові: економічну (фінансову) та комунікативну (соціально-психологічну) [33, с. 99; 30, с. 452].

Економічна ефективність маркетингової діяльності відображає безпосередній вплив реалізованих маркетингових заходів на фінансові результати закладу. Для її розрахунку традиційно зіставляються витрати на просування послуг із динамікою товарообігу (виручки), показниками чистого прибутку та змінами у клієнтському трафіку. З метою об'єктивізації поточного стану управління маркетингом у кафе «Дарина», нами було сформовано

аналітичну матрицю ключових економічних маркерів маркетингової діяльності за період 2023–2025 років, яка представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності кафе «Дарина» за 2023–2025 рр.

Показник (метрика)	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Валові надходження від реалізації, тис. грн	1738,24	2021,98	2189,81	+451,57
Бюджет на маркетингові комунікації, тис. грн	85,5	38,0	62,4	-23,1
Частка маркетингового бюджету у валовій виручці, %	1,89	0,82	0,95	-0,94 п.п.
Кількість відвідувачів за рік, осіб	5432	5321	5341	-91,00
Усереднені витрати маркетингу на 1 відвідувача, грн	7,82	3,85	4,97	-2,85
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), %	134,5	78,2	112,4	-22,1 п.п.

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі фінансової та внутрішньої звітності підприємства

Деталізований аналіз емпіричних даних, систематизованих у таблиці 2.7, дозволяє ідентифікувати низку тривожних тенденцій в управлінні комерційною активністю кафе «Дарина». Передусім впадає у вічі відсутність стабільної політики бюджетування. Нормативним показником маркетингового бюджету для успішного функціонування локального закладу ресторанного господарства вважається діапазон 3–5% від валової виручки [1, с. 193]. У 2023 році підприємство інвестувало в просування 85,5 тис. грн (1,89% від виручки), що генерувало прийнятний рівень рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI на рівні 134,5%).

Однак у 2024 році, стикнувшись із макроекономічними викликами, керівництво вдалося до радикального урізання бюджету на просування до 38,0 тис. грн (лише 0,82% від обігу). Наслідком такої політики «жорсткої економії» стало різке падіння трафіку (до 9 860 осіб) та зниження ROMI до 78,2%, що свідчить про збитковість маркетингових заходів у цей період (віддача була меншою за вкладені кошти).

Попри те, що у 2025 році фіксується фінансове відновлення (зростання виручки до 6 566,1 тис. грн), частка маркетингового бюджету залишилася на критично низькому рівні – 0,95%. Це науково підтверджує тезу про те, що рекордне зростання прибутку у 2025 році було зумовлене не ефективністю маркетингового управління, а екстенсивними факторами: загальноринковою інфляцією, систематичним підвищенням цін на страви (проаналізованим у підрозділі 2.1) та ситуативним відновленням попиту. Тобто маркетингова діяльність носить пасивний, обслуговуючий характер, а не виступає драйвером розвитку.

Ключовим є дослідження комунікативної ефективності, яка акумулює в собі якісні показники взаємодії бренду з цільовою аудиторією. В епоху тотальної цифровізації, як зазначають О. Жегус та співавтори, індикатором успішності закладу є його життєздатність у соціальних мережах та здатність конвертувати онлайн-аудиторію у реальних гостей (відвідувачів) [11, с. 4]. Оскільки ключовим каналом просування кафе «Дарина» є платформа Instagram, нами було проведено аналіз ефективності даного SMM-каналу, результати якого наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка комунікативної ефективності маркетингової діяльності кафе «Дарина» у цифровому середовищі

Показник комунікативної ефективності	2023	2024	2025	Вектор змін (тренд)
Обсяг цільової аудиторії (кількість підписників в Instagram)	3 150	3 210	3 245	Стагнація, відсутність органічного приросту
Середня кількість комерційних публікацій на місяць	14	2	3	Критичне падіння активності
Коефіцієнт залученості аудиторії (Engagement Rate - ER), %	4,5	1,2	0,9	Деградація інтересу аудиторії до контенту
Загальна кількість нових відгуків на платформах (Google Maps, TripAdvisor) за рік	95	34	42	Зниження рівня зворотного зв'язку
Частка позитивних відгуків у загальній масі, %	89	81	77	Поступове погіршення репутаційного фону

Джерело: розраховано автором на основі аналітики цифрових платформ закладу

Спираючись на емпіричні дані таблиці 2.8, можна стверджувати, що комунікативна політика кафе перебуває у стані глибокої кризи. Якщо у 2023 році сторінка закладу генерувала стабільний рівень залученості (ER = 4,5%), що є нормальним показником для локального бізнесу, то до 2025 року цей показник впав до аномально низьких 0,9%. Аудиторія (підписники) фактично перетворилася на «мертвий капітал».

Причиною такого колапсу, як було з'ясовано в ході попереднього аналізу контент-стратегії, стало зміщення фокусу комунікації. Керівництво практично повністю відмовилося від публікації комерційного контенту (фотографій оновленого меню, цін, банкетних пропозицій, анонсів заходів), перетворивши сторінку закладу на інформаційний бюлетень локальних новин. Наслідком такої стратегічної помилки є те, що споживач не отримує необхідних тригерів для здійснення покупки [29, с. 38].

Ефективне управління маркетингом неможливе без належного ІТ-забезпечення та автоматизації бізнес-процесів [4, с. 45]. Аналіз технологічного оснащення кафе «Дарина» виявив суттєві прогалини, які безпосередньо гальмують маркетинговий розвиток. У закладі функціонує лише базова конфігурація POS-системи, яка жодним чином не інтегрована з аналітичними модулями.

Абсолютною маркетинговою вразливістю є відсутність сучасної CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Керівництво закладу не володіє консолідованою базою своїх відвідувачів, не розуміє їхніх преференцій, частоти візитів та показника довічної цінності клієнта (LTV). Це унеможлиблює впровадження інструментів гіперперсоналізації, email- або месенджер-розсилок та запуск цифрових програм лояльності, які сьогодні виступають стандартом в індустрії гостинності [2, с. 430]. Обслуговування досі базується на використанні традиційних паперових меню, тоді як ігнорування QR-технологій обмежує можливості збору клієнтських даних та інтерактивного просування високомаржинальних позицій (додаткових продажів).

Окремої уваги заслуговує пасивна позиція щодо управління репутацією (ORM – Online Reputation Management). Зниження частки позитивних відгуків до 77% у 2025 році (табл. 2.8) на тлі відсутності системи стимулювання зворотного зв'язку (наприклад, електронних анкет чи QR-опитувань) свідчить про те, що адміністрація реагує на проблеми лише постфактум, замість того, щоб упереджувати їх виникнення [20, с. 209].

Таким чином, поточна ефективність управління маркетинговою діяльністю у кафе «Дарина» оцінюється як низька. Незважаючи на позитивну динаміку ключових фінансових індикаторів (абсолютне зростання виручки та прибутку у 2025 році), ці досягнення є результатом ринкової кон'юнктури, а не проактивного маркетингу.

Управління комерційною активністю носить хаотичний, ситуативний характер, що підтверджується відсутністю виділеного бюджету, колапсом SMM-комунікацій, ігноруванням цифрових IT-рішень (CRM, програм лояльності) та неспроможністю донести свої конкурентні переваги до цільової аудиторії на тлі агресивної активності прямих конкурентів. Якщо у короткостроковій перспективі заклад ще може утримувати позиції за рахунок «історичної» лояльності постійних клієнтів локального району, то в довгостроковій перспективі така маркетингова пасивність неминуче призведе до втрати частки ринку та зниження рентабельності.

Виникає гостра, об'єктивно обґрунтована потреба у розробці та впровадженні інноваційного комплексу заходів щодо радикального удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Даний комплекс має спиратися на перехід від інтуїтивної до системної, диджиталізованої моделі управління.

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна констатувати, що кафе «Дарина» (ФОП Абрамов) є класичним представником локального ресторанного бізнесу, який наразі зіткнувся із глибокою операційно-фінансовою кризою. Незважаючи на наявність гнучкої матеріально-технічної бази та раціональне просторове зонування, ключові фінансово-економічні індикатори за 2023–2025 роки переконливо свідчать про вичерпання екстенсивної моделі розвитку. Зафіксований номінальний приріст валових

надходжень має виключно інфляційну природу, оскільки зумовлений механічним підвищенням вартості середнього чека. Натомість фундаментальний маркер ринкової стійкості – клієнтський трафік – демонструє стійку тенденцію до скорочення. У синергії з випереджальними темпами зростання операційних витрат це призвело до втрати рентабельності та формування хронічної збитковості підприємства.

Комплексна діагностика системи управління комерційною активністю безапеляційно довела, що першопричиною поточного фінансового занепаду є масштабна стагнація маркетингової функції. Маркетингова політика досліджуваного закладу носить залишковий, ситуативний та реактивний характер. Проведений конкурентний бенчмаркінг викрив повну інформаційну капітуляцію кафе у цифровому середовищі: керівництво фактично відмовилося від комерційного SMM-просування, трансляції асортиментної матриці та взаємодії зі споживачами, повністю програвши цифрову конкуренцію локальним гравцям.

Оцінка ефективності маркетингового інструментарію підтвердила наявність критичних управлінських та технологічних дисфункцій. Підприємство функціонує в умовах інформаційного вакууму щодо власної аудиторії через відсутність CRM-екосистеми. Ігнорування сучасних технологій Phygital-маркетингу (зокрема QR-меню), ручне управління лояльністю (замість використання електронних систем кешбеку) та гіпертрофоване когнітивне навантаження на єдиного адміністратора унеможливають надання персоналізованого сервісу. Додатковим бар'єром виступають ігноровані інфраструктурні дефекти, такі як низька шумоізоляція банкетної зони, що руйнує просторовий комфорт гостей.

З огляду на виявлені деструктивні тенденції, подальше функціонування закладу в рамках існуючої управлінської парадигми є неможливим і неминуче призведе до остаточної втрати частки ринку. Виникає об'єктивна та невідкладна потреба у кардинальному реінжинірингу системи управління маркетингом. Виведення кафе «Дарина» з точки збитковості вимагає розробки та імплементації науково обґрунтованого комплексу заходів, який базуватиметься на тотальній диджиталізації комунікацій, передачі SMM-функцій на професійний аутсорсинг та запровадженні інноваційних інструментів утримання клієнтів. Проєктування та економічне обґрунтування зазначеної антикризової стратегії стане предметом розробки у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАФЕ «ДАРИНА»

3.1 Розробка комплексу заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»

Грунтовна аналітична діагностика, здійснена у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи, дозволила ідентифікувати низку критичних дисфункцій у системі управління комерційною активністю кафе «Дарина». Встановлено, що попри наявність стабільного клієнтського ядра та задовільних загальноекономічних фінансових результатів, маркетингова політика підприємства має фрагментарний, реактивний характер і не відповідає викликам сучасної висококонкурентної індустрії гостинності. Абсолютне нівелювання ролі SMM-комунікацій, інформаційна стагнація у цифровому середовищі, відсутність інструментів утримання цільової аудиторії (CRM-систем) та надмірне управлінське навантаження на адміністративний персонал формують передумови для поступової втрати ринкових позицій.

З огляду на це, стратегічним завданням на поточному етапі життєвого циклу підприємства є перехід від інтуїтивної парадигми управління до системної, диджиталізованої моделі. Базуючись на теоретичних розробках Ф. Котлера щодо концепції «Маркетинг 5.0» [22, с. 88] та сучасних дослідженнях адаптації ресторанного бізнесу до кризових умов [1, с. 192], нами було розроблено архітектуру комплексного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина». Даний комплекс базується на інтеграції організаційно-управлінських, цифрових (технологічних) та комунікаційних інновацій, що згруповані у п'ять стратегічних напрямів.

Напрямок 1. Організаційно-структурна оптимізація маркетингової функції. Фундаментальною проблемою закладу є номінальність посади маркетолога та гіпертрофоване операційне навантаження на єдиного адміністратора. Управління маркетингом не може здійснюватися за залишковим принципом. Відтак, першочерговим заходом є реструктуризація управлінської вертикалі:

- делегування повноважень. Введення до штатного розкладу посади «Старший зміни» (або менеджер залу), який перебере на себе виключно операційний контроль роботи офіціантів, барної зони та управління конфліктами. Це вивільнить час головного адміністратора для виконання стратегічних функцій контролю якості та аналітики;

- аутсорсинг маркетингової функції. Враховуючи фінансові масштаби діяльності кафе (ФОП), утримання штатного маркетолога-аналітика з повною зайнятістю є економічно недоцільним. Пропонується укласти договір на комплексне абонентське обслуговування з локальним маркетинговим агентством або залучити кваліфікованого SMM-спеціаліста на умовах аутсорсингу (фрілансу) [28, с. 1006]. Цей фахівець нестиме персональну

відповідальність за реалізацію контент-плану, налаштування таргетованої реклами та моніторинг репутаційного фону.

Напрямок 2. Трансформація цифрових комунікацій (SMM-ревіталізація). Як показав конкурентний бенчмаркінг, кафе «Дарина» фактично зникло з комерційного інформаційного поля Instagram у 2024–2025 роках. Для відновлення видимості бренду необхідно впровадити агресивну стратегію ревіталізації соціальних мереж, яка включає:

- збалансування контент-матриці. Перехід від виключно соціально-інформаційного контенту до пропорції 70/30, де 70% становить комерційний та залучаючий контент (професійні фуд-зйомки, публікація оновленого меню з актуальними цінами, відеоогляди банкетної зали, бекстейдж роботи кухні), а 30% залишається для трансляції соціальної позиції та новин [30, с. 453];

- активація подієвого маркетингу. Регулярне анонсування локальних івентів (вечори живої музики на літній терасі, тематичні гастро-вечері, дитячі кулінарні майстер-класи у вихідні дні). Це дозволить згенерувати нові інфоприводи та залучити сегмент сімейної аудиторії;

- запуск таргетованих кампаній. Використання інструментів Meta Ads Manager для показу рекламних оголошень (бізнес-ланчів, послуг з організації банкетів) цільовій аудиторії, географічно локалізований у радіусі 3-5 км від кафе (геотаргетинг) [32, с. 40].

Напрямок 3. Впровадження технологій Phygital-маркетингу та автоматизації (CRM). Сучасний гість очікує безшовної взаємодії із закладом як в офлайн, так і в онлайн середовищі. Зважаючи на виявлене використання застарілих базових POS-систем та ручного обліку в Excel, пропонується реалізувати технологічний стрибок:

- інтеграція екосистеми управління (на прикладі Poster або Syrve). Заміна розрізненого програмного забезпечення на єдину хмарну систему автоматизації. Це дозволить миттєво передавати замовлення від офіціанта (через планшет) на кухонні екрани (KDS), мінімізуючи людський фактор та пришвидшуючи оборотність столів [4, с. 42];

- впровадження CRM-модуля. Відмова від анонімного обслуговування. CRM дозволить агрегувати дані про кожного гостя (середній чек, частота візитів, улюблені страви, дата народження). На основі масиву Big Data маркетинголог зможе реалізовувати стратегію гіперперсоналізації, надсилаючи індивідуальні пропозиції через месенджери [35, с. 14];

- електронне QR-меню. Встановлення на столах NFC-міток або тейбл-тентів із QR-кодами, що ведуть на інтерактивне візуалізоване меню. Це не лише знижує навантаження на офіціантів у години пік, але й виступає потужним маркетинговим інструментом для up-sell (наприклад, автоматична пропозиція «додайте десерт до вашої кави») [2, с. 429].

Напрямок 4. Формування емоційної лояльності (Loyalty Management). Залучення нового клієнта в індустрії харчування коштує у 5-7 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Кафе «Дарина» не має систематизованої програми утримання гостей. У межах даного напрямку пропонується:

– запуск цифрової бонусної програми. Відмова від застарілих пластикових знижкових карток на користь цифрових карток Wallet (Apple Pay/Google Pay). Механіка: перехід від системи фіксованих знижок (яка «з'їдає» маржинальність) до системи кешбеку (повернення 5-10% від суми чека бонусними балами). Бали можна витратити лише при наступному візиті, що стимулює повернення гостя;

– система управління репутацією (ORM). Інтеграція автоматизованого збору відгуків. Наступного дня після візиту (ідентифікованого через CRM) гість отримує автоматичне повідомлення у Viber/Telegram з проханням оцінити візит від 1 до 5. Оцінки «4-5» автоматично перенаправляються на сторінку закладу в Google Maps, а негативні «1-3» миттєво потрапляють у закритий чат адміністратора для оперативного врегулювання конфлікту [20, с. 209].

Напрямок 5. Модернізація «Physical Evidence» (Матеріального середовища). Маркетинг у сфері послуг безпосередньо залежить від фізичного оточення, в якому надається послуга. Як було з'ясовано в підрозділі 2.1, кафе має суттєві інфраструктурні дефекти, що блокують продаж високомаржинальних банкетних послуг:

– акустична оптимізація банкетної зали. Монтаж сучасних декоративних звукопоглинальних (акустичних) панелей на стіни та стелю банкетного залу. Це ліквідує ефект реверберації (луни), радикально підвищивши комфорт проведення масових заходів, що у свою чергу забезпечить позитивний «сарафанний маркетинг» (Word-of-mouth);

– реновація літньої тераси. Проведення косметичного оновлення підлогового покриття, заміна зношених елементів меблів, встановлення USB-станцій (павербанків) для гостей та монтаж теплового контурного LED-освітлення для створення «інстаграмної» атмосфери у вечірній час.

Для чіткої алгоритмізації запропонованих рішень та визначення зон відповідальності розроблено консолідовану матрицю маркетингових заходів, яку наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплексна програма заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу (дія)	Відповідальна особа	Очікуваний маркетинговий ефект
1	2	3	4
1. Організаційно-управлінський	Передача SMM-функцій на аутсорсинг спеціалізованому агентству / фрілансеру.	Директор	Забезпечення системного та професійного підходу до просування бренду; вивільнення часу адміністрації.
	Введення посади "Старший зміни".	Директор	Підвищення якості контролю стандартів обслуговування в залі у години пікового навантаження.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2. Комунікаційний (SMM)	Запуск таргетованої реклами (геотаргетинг) акційних пропозицій та банкетних послуг.	SMM-спеціаліст	Залучення "нового" трафіку; підвищення рівня обізнаності цільової аудиторії про заклад.
	Розробка та реалізація щомісячного контент-плану (фокус на комерційний візуал).	SMM-спеціаліст	Відновлення рівня залученості (ER); стимулювання попиту на високомаржинальні страви.
3. Цифровізація (Phygital) та CRM	Впровадження електронного інтерактивного QR-меню на столиках.	Адміністратор, SMM	Прискорення процесу замовлення; збільшення середнього чека за рахунок функцій up-sell.
	Інтеграція хмарної системи автоматизації (POS + кухня) та CRM-бази клієнтів.	Директор, IT-підрядник	Усунення помилок комунікації "зал-кухня"; збір даних для персоналізованого маркетингу.
4. Управління лояльністю	Впровадження бонусної системи (електронні картки Wallet) замість класичних знижок.	Маркетолог	Збільшення показника довічної цінності клієнта (LTV); стимулювання частоти повторних візитів.
	Автоматизація збору відгуків (NPS-опитування через месенджери).	Адміністратор	Нівелювання репутаційних ризиків; збільшення кількості позитивних відгуків на Google Maps.
5. Інфраструктурний (7P - Physical Evidence)	Монтаж акустичних панелей у банкетній залі для покращення звукоізоляції.	Директор	Зростання конкурентоспроможності майданчика; збільшення кількості замовлень на весілля/корпоративи.

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [14; 21; 35]

Дані таблиці 3.1 засвідчують, що процес удосконалення управління маркетинговою діяльністю у закладі ресторанного господарства не може обмежуватися точковими діями. Впровадження запропонованої програми вимагає синхронної роботи всіх структурних ланок підприємства: від

інфраструктурних змін під керівництвом директора до операційної реалізації цифрових інструментів залученими фахівцями.

Отже, запропонована стратегія має синергетичний характер. Інсталяція CRM-системи не дасть бажаного результату без ефективної цифрової бонусної програми; так само як і агресивна реклама банкетної зали в соціальних мережах (SMM) виявиться економічно неефективною, якщо не буде усунуто інфраструктурний дефект (відсутність шумоізоляції), що псує «фізичний доказ» якості послуги.

Упровадження концепції переходу від B2C до H2H (Human-to-Human), що передбачає глибоку персоналізацію комунікацій за допомогою інтеграції IT-технологій та збору зворотного зв'язку [10, с. 195], дозволить кафе «Дарина» трансформувати випадкових відвідувачів в амбасадорів бренду. Практична імплементація запропонованих організаційних, комунікаційних та технологічних ініціатив потребує залучення фінансових інвестицій, що зумовлює необхідність проведення детальних розрахунків їх комерційної рентабельності та періоду окупності. Ці розрахунки та безпосереднє економічне обґрунтування ефективності розроблених маркетингових інновацій для кафе «Дарина» будуть представлені у наступному підрозділі дослідження.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина»

Процес упровадження інноваційних рішень у закладах ресторанного господарства вимагає чіткого фінансового розрахунку. Як зазначають дослідники [31, с. 101], планування маркетингових заходів є доцільним лише за умови підтвердження їхньої економічної рентабельності. Тому фінальним етапом нашого дослідження є розрахунок локального економічного ефекту від кожного запропонованого заходу.

Процес економічного обґрунтування базується на зіставленні витрат на реалізацію заходу $C_{із}$ прогнозованим приростом валового маржинального прибутку ΔMP . Враховуючи той факт, що за підсумками 2025 року кафе «Дарина» отримало загальний чистий збиток, ми свідомо відмовляємося від використання високих галузевих ставок прибутковості. Для забезпечення максимальної достовірності розрахунків нормативний показник маржинального прибутку R_m приймається на консервативному рівні 0,20. Базові показники для розрахунку спираються на фактичні дані підприємства за 2025 рік: середній чек становить 410 грн, а загальний річний трафік – 5 341 особа.

Алгоритм розрахунку чистого економічного ефекту E формалізується у вигляді наступної математичної моделі:

$$E = \Delta TR \cdot R_m - C, \quad (3.1)$$

де ΔTR – додатковий валовий дохід (виручка), згенерований конкретним заходом;

R_m – ставка маржинального прибутку (0,20);

C – вартість впровадження заходу.

Здійснимо детальну квантифікацію ефективності за кожним із розроблених стратегічних напрямів.

Захід 1. Комунікаційна ревіталізація (комплексний SMM-аутсорсинг та таргетована реклама). Для малого підприємства у Кривому Розі доцільно закласти реалістичний бюджет: послуги SMM-спеціаліста на умовах аутсорсингу (5,0 тис. грн/місяць) та бюджет на таргетовану рекламу (3,0 тис. грн/місяць). Сумарна річна вартість заходу (C) становить 96,0 тис. грн. Завдяки системному веденню соціальних мереж та рекламі очікується залучення в середньому 4 додаткових клієнтів на день. У розрахунку на 360 робочих днів це згенерує трафік у розмірі 1 440 нових гостей на рік.

Додатковий дохід: $\Delta TR = 1\,440 \cdot 410 = 590,4$ тис. грн

Додатковий марж. прибуток: $\Delta MP = \Delta TR \cdot R_m = 590,4 \cdot 0,20 = 118,1$ тис. грн

Чистий ефект: $E = 118,1 - 96,0 = 22,1$ тис. грн

Захід 2. Phygital-цифровізація (впровадження QR-меню та інтеграція POS/CRM). Витрати на підключення системи автоматизації та створення електронного меню (C) складуть орієнтовно 15,0 тис. грн на рік. Основний економічний ефект досягається через алгоритмічні додаткові продажі (up-sell), коли гості спонтанно замовляють десерти чи напої через телефон. Експертно прогнозується, що 35% існуючого трафіку (тобто 1 869 осіб від загальної бази 5 341 гість за 2025 рік) збільшать свій чек у середньому на 50 грн.

Додатковий дохід $\Delta TR = 1\,869 \cdot 50 = 93,5$ тис. грн

Додатковий марж. прибуток: $\Delta MP = 93,5 \cdot 0,20 = 18,7$ тис. грн

Чистий ефект: $E = 18,7 - 15,0 = 3,7$ тис. грн

Захід 3. Управління лояльністю (цифрова бонусна система Wallet). Річна абонентська плата за використання спеціалізованого ПЗ для програми лояльності (C) становить 12,0 тис. грн. Механіка кешбеку та персоналізованих розсилок дозволяє мотивувати клієнтів повертатися. За прогнозом, система стимулюватиме мінімум 1 додатковий візит на рік від 15% наявних гостей (що становить 801 особу від базових 5 341).

Додатковий дохід: $\Delta TR = 801 \cdot 410 = 328,4$ тис. грн

Додатковий марж. прибуток: $\Delta MP = 328,4 \cdot 0,20 = 65,7$ тис. грн

Чистий ефект: $E = 65,7 - 12,0 = 53,7$ тис. грн

Захід 4. Інфраструктурна модернізація (монтаж акустичних панелей у банкетній залі). Капітальні витрати на матеріали та монтаж (C) складуть 40,0 тис. грн. Покращення звукоізоляції усуне проблему відмов клієнтів через шум. Розрахунок ефекту базується на консервативному прогнозі: залучення 2 додаткових невеликих банкетів на місяць (загалом 24 заходи на рік) із середньою кількістю 15 осіб та чеком 600 грн на гостя.

Додатковий дохід: $\Delta TR = 24 \cdot 15 \cdot 600 = 216,0$ тис. грн

Додатковий марж. прибуток: $\Delta MP = 216,0 \cdot 0,20 = 43,2$ тис. грн

Чистий ефект: $E = 43,2 - 40,0 = 3,2$ тис. грн

Для консолідації отриманих результатів та наочної демонстрації фінансової ефективності маркетингових інновацій, сформовано підсумкову матрицю, яку представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок локального економічного ефекту за окремими заходами удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина» (на 1 рік)

Назва маркетингового заходу	Витрати на впровадження (С), тис. грн	Очікуваний додатковий дохід (ΔTR), тис. грн	Додатковий маржинальний прибуток (ΔMP), тис. грн	Чистий економічний ефект (Е), тис. грн
1. SMM-аутсорсинг та реклама	96,0	590,4	118,1	+22,1
2. Впровадження QR-меню та CRM	15,0	93,5	18,7	+3,7
3. Цифрова бонусна система (Wallet)	12,0	328,4	65,7	+53,7
4. Модернізація акустики залу	40,0	216,0	43,2	+3,2
Разом по проєкту удосконалення	163,0	1 228,3	245,7	+82,7

Джерело: розраховано та систематизовано автором

Аналіз підсумкових даних доводить, що кожен із запропонованих напрямів є економічно доцільним. Найвищу віддачу демонструє програма лояльності (+53,7 тис. грн), що підтверджує тезу про те, що утримання постійної бази клієнтів завжди дешевше та вигідніше, ніж залучення нових [12, с. 79]. Інвестиції в рекламу та соціальні мережі (96,0 тис. грн) є найбільш витратною статтею, проте саме вони гарантують приплив нової аудиторії, без якої неможливе зростання трафіку.

Для загальної оцінки рентабельності проєкту застосовується коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI):

$$ROMI = \frac{\sum E}{\sum C} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

$$ROMI = \frac{82,7}{163,0} \cdot 100\% = 50,7\%$$

Отриманий показник ROMI на рівні 50,7% підтверджує фінансову успішність запропонованих заходів. Кожна гривня, вкладена у просування та модернізацію, не лише окупає себе, але й приносить додатково понад 50 копійок прибутку.

Отже, розраховані показники доводять, що впровадження комплексу маркетингових заходів є раціональним кроком для підприємства. Загальні витрати складуть 163,0 тис. грн на рік, при цьому кафе згенерує додатковий

чистий прибуток у розмірі 82,7 тис. грн. Оскільки за підсумками минулого року кафе мало збиток на рівні -52,0 тис. грн, цей додатковий дохід дозволить не тільки повністю перекрити існуючі мінуси, але й вивести заклад на стабільну прибуткову діяльність.

ВИСНОВКИ

Синтезуючи масив отриманих емпіричних даних та теоретичних узагальнень, можна виокремити такі фундаментальні підсумки роботи:

Першочергово, на концептуальному рівні, комплексне теоретичне узагальнення сучасних наукових парадигм засвідчило, що в умовах безпрецедентної гіперконкуренції, макроекономічної нестабільності та тотальної цифровізації ринку індустрії гостинності (HoReCa) класичні, суто збутові моделі остаточно втратили свою ефективність і релевантність. Управління маркетинговою діяльністю закладу ресторанного господарства пройшло етап незворотної трансформації: з допоміжного інструменту стимулювання епізодичних продажів воно перетворилося на фундаментальний механізм стратегічного виживання бізнесу. Сучасні ринкові реалії безапеляційно вимагають від підприємств переходу від застарілої концепції масового маркетингу до людиноорієнтованої моделі Н2Н (Human-to-Human). Доведено, що результативне управління на поточному етапі неможливе без імплементації технологій цифрового фулфілменту, глибокої та системної персоналізації клієнтського досвіду на основі збору великих даних (Big Data), а також застосування розширеного маркетингового комплексу 7Р. При цьому будь-які управлінські рішення у маркетинговій сфері повинні проходити жорстку фінансову верифікацію через розрахунок показників рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) у нерозривній синергії з метриками довічної цінності клієнта (LTV) та індексами лояльності.

По-друге, в площині практичної діагностики, об'єктом емпіричного дослідження виступив типовий представник локального малого ресторанного бізнесу – кафе «Дарина» (м. Кривий Ріг). Проведений нами детальний організаційно-економічний аудит діяльності за період 2023–2025 років дозволив констатувати стан затяжної, системної операційно-фінансової кризи підприємства. Незважаючи на наявність цілком стабільної просторової інфраструктури (60 посадкових місць в основному залі з можливістю сезонного розширення), заклад демонструє стійкий і тривожний відтік цільової аудиторії: клієнтський трафік скоротився на 1,68% (впавши до 5341 особи у 2025 році). Виявлено, що номінальне збільшення валових надходжень до 2189,81 тис. грн має виключно інфляційну природу, оскільки воно зумовлене не зростанням реального попиту, а механічним підвищенням вартості середнього чека до 410 грн. Випереджальні темпи зростання витрат діяльності (які сягнули позначки 2241,8 тис. грн) призвели до того, що підприємство стало хронічно збитковим. Так, чистий збиток у 2025 році зафіксовано на рівні -51,99 тис. грн, а рентабельність реалізації впала до критичного від'ємного значення -2,37%. Єдиним позитивним аспектом є концептуальні зрушення у товарній політиці: повна відмова від категорії «Піца» на користь активного розширення високомаржинального банкетного меню, що створює плацдарм для майбутнього перепозиціювання.

По-третє, в аспекті аналізу систем управління, глибинна комплексна діагностика викрила, що фундаментальною першопричиною фінансового занепаду та хронічної збитковості є повна деградація системи управління маркетингом на підприємстві. Маркетингова функція існує суто номінально і має виражено реактивний характер. Здійснений нами конкурентний бенчмаркінг довів абсолютну інформаційну та комунікаційну капітуляцію закладу у цифровому середовищі: офіційна сторінка в соціальній мережі Instagram перетворилася на хаотичний неформатний візуал, повністю позбавлений життєво необхідної комерційної складової (відсутні актуальне меню, прозорі ціни, анонси івентів та спеціальні банкетні пропозиції). Це призвело до беззаперечної поразки в боротьбі за увагу споживача з більш диджиталізованими локальними гравцями (наприклад, закладами «Околиця» та «Розмарин»). Серед інших критичних вразливостей ідентифіковано гостру технологічну відсталість (повна відсутність CRM-систем), ведення архаїчного ручного обліку, гіпертрофоване когнітивне та операційне навантаження на єдиного адміністратора. Окремим деструктивним фактором є наявність інфраструктурних бар'єрів, зокрема вкрай низька шумоізоляція банкетної зали, що безпосередньо руйнує елемент «Physical Evidence» (матеріальне свідчення якості послуги) та відлякує потенційних замовників масштабних заходів.

По-четверте, щодо напрямів подолання кризи, для зупинки руйнівних економічних тенденцій, переходу точки беззбитковості та відновлення комерційної життєздатності, нами було спроектовано цільову антикризову програму удосконалення управління маркетинговою діяльністю кафе «Дарина». Розроблена проєктна архітектура базується на синергії п'яти стратегічних векторів:

- організаційна модернізація – оптимізація та перерозподіл операційного навантаження шляхом введення до штатного розкладу посади «старшого зміни», а також повний вивід SMM-функцій на аутсорсинг професійним підрядникам для забезпечення безперервності та системності просування;

- комунікаційна ревіталізація – кардинальна зміна контент-стратегії у соціальних мережах з жорстким акцентом на «смачний» комерційний візуал та системний запуск геотаргетованих рекламних кампаній для стимулювання генерації свіжого трафіку;

- phygital-інтеграція – диджиталізація безпосереднього клієнтського досвіду через відмову від традиційних паперових носіїв на користь електронного інтерактивного QR-меню (з вбудованими алгоритмами крос-селінгу та up-sell), а також розгортання сучасної хмарної POS/CRM-системи;

- управління лояльністю (Retention) – імплементація сучасної цифрової бонусної системи кешбеку (на базі технології Wallet) замість економічно невігідних фіксованих знижок, у поєднанні з автоматизацією процесу збору NPS-відгуків для проактивного управління репутацією;

- інфраструктурний реінжиніринг – капітальний монтаж спеціалізованих звукопоглинальних акустичних панелей у банкетній зоні, що

повністю ліквідує шумовий дискомфорт та радикально підвищить її конкурентоспроможність на високомаржинальному ринку івент-послуг.

По-п'яте, в розрізі фінансової валідації, здійснене покрокове економіко-математичне моделювання беззаперечно довело фінансову самодостатність та високу комерційну рентабельність усіх запропонованих ініціатив. Свідома, науково обґрунтована відмова від абстрактного макропрогнозування дозволила нам обчислити максимально консервативний локальний ефект від кожного окремого заходу, базуючись на реалістичній ставці маржинального прибутку у 20%. Доведено, що цільове інвестування 163,0 тис. грн на рік у маркетинговий бюджет не є «спалюванням» коштів, а формує потужний фінансовий важіль розвитку. Завдяки кумулятивному ефекту від таргетованої реклами, збільшенню чека через QR-меню та зростанню частоти візитів лояльних клієнтів, заклад здатен згенерувати додатковий маржинальний прибуток у розмірі 245,7 тис. грн. Відповідно, абсолютний чистий економічний ефект за перший рік реалізації стратегії складе +82,7 тис. грн. Розрахований коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 50,7% є безперечним індикатором високої інвестиційної привабливості проєкту (кожна вкладена гривня генерує 50 копійок чистого прибутку зверху).

Підсумовуючи всю виконану роботу, можна з упевненістю стверджувати, що практичне впровадження розробленого організаційно-економічного механізму дозволить керівництву кафе «Дарина» не лише перекрити поточний операційний збиток (який становить -52,0 тис. грн), але й повністю змінити застарілу, хаотичну управлінську парадигму на сучасну, гнучку та керовану на основі даних (data-driven) бізнес-модель. Запропонована комплексна трансформація створить надійне підґрунтя для довгострокового утримання лояльної аудиторії, відновлення показників операційної рентабельності та забезпечення сталого, економічно безпечного розвитку підприємства в умовах агресивного ринкового середовища. Мета дослідження досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. П., Бубенець І. Г., Резніченко Д. О. Маркетингова політика підприємств ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє* : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 191–194. URL: https://mr.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ki_2024.pdf
2. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю. та ін. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 6 (47). С. 424–432. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3924>
3. Березівська О., Горішевський П., Богайчук В. Сучасні тренди та інновації у застосуванні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180>
4. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Вип. 5 (1). С. 37–51. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872>
5. Борисова Т. М. Комплексний Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 360 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45458>
6. Бритвенко А. С., Бригіна С. І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 лист. 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 487–489. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/brytvenko.htm
7. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>
8. Дарина, кафе – каталог закладів у Кривому Розі. URL: <https://www.0564.ua/catalog/index/538954>
9. Дарина, кафе – огляд і рейтинг закладу. URL: <https://santmat.net.ua/food/daryna/>
10. Жегус О. В. Трансформація бізнес-моделей у маркетингу: перехід від В2С до Н2Н (Human-to-Human). *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6–7 берез. 2025 р.). Харків : ТОВ «Стильна типографія», 2025. Ч. 3. С. 194–195. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2ccd684-a3a4-4932-aa20-deb908792a70/content>

11. Жегус О.В., Савицька Н., Посохова С. Розвиток аналітичного інструментарію маркетингу в соціальних мережах. *Journal on economic and social issues*. 2022. № 2. URL: <http://perspectives-ism.eu/full/p222-s005.pdf>
12. Жегус О.В. Маркетингові інновації в забезпеченні повоєнного розвитку туризму та гостинності в Україні. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : збірник тез доп. І Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 листоп. 2023 р. - Харків : НТУ «ХП», 2023. - Ч. 1. - С. 76-79. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/46906>
13. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 160–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_31
14. Зіненко К. К., Жегус О. В. Оптимізація маркетингових стратегій ресторанного бізнесу за допомогою технологій штучного інтелекту. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 листоп. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. С. 183–184. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-04-11-25-tezy.pdf>
15. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2756/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.asd%202.pdf
16. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю : навч. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 88 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45428/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК_УРД.pdf
17. Кабачний Д. Шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства відповідно до трендів розвитку ресторанної індустрії в Україні. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 жовт. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. С. 81–82. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/75073>
18. Кафе Дарина – каталог закладів у м. Кривий Ріг. URL: <https://tomato.ua/ua/kryvyirih/restaurants/daryna>
19. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 81–84. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/16.pdf
20. Косар О. В. Теоретико-концептуальний базис управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнес*

Информ. 2021. № 8. С. 203–210. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-203-210>

21. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ : BookChef, 2021. 288 с.

22. Коц С. В., Плужников П. С. Особливості маркетингу в соціальних мережах як інструменту просування послуг. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти (м. Львів, 10 берез. 2025 р.). Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 287–288. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2025/435-Zbirnik_zdobuv.pdf

23. Леоненко Н. А., Кузьминчук Н., Домбровська С. В., Конарівська О. Б., Increasing marketing activity of hotel and restaurant business enterprises as a basis for the development of the tourism industry. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. Т. 30, № 2. С. 306–314. DOI: <https://doi.org/10.15421/112127>

24. Мандюк Н. Маркетингове управління в готельно-ресторанних підприємствах. *Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Івано-Франківськ, 6 груд. 2022 р.). Івано-Франківськ : ПНУ, 2022. С. 149–157. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14082/1/Книга_конференція_2022.pdf#page=149

25. Мендела І. Я. Маркетинг готельно-ресторанного господарства : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : Територія друку, 2022. 56 с.

26. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

27. Москвяк Я. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Vol. 302, No. 1. P. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-23>

28. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2025. № 2 (56). С. 1002–1012. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1002-1111](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1002-1111)

29. Олініченко К. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 3. С. 34–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_3_7

30. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 450–456. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456>

31. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95>

32. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_MTGRS.pdf
33. Світлиць О. В., Горішевський П. А., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>
34. Світлиць О. В., Горішевський П. А., Шикіна О. В. Вплив сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу: від інтернет-бронювання до цифрового маркетингу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9977>
35. Стамат В. М., Скорук А. Ю. Маркетингові інновації у ресторанному господарстві. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 17–18 лист. 2021 р.). Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 141–144. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10553/1/141-144.pdf>
36. Стамат В. М., Скорук А. Ю. Сегментація цільової аудиторії як важливий етап маркетингу на ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 35. С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17)
37. Тараненко І. В. Маркетингові інновації: теоретико-методичні засади та досвід упровадження в країнах ЄС. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 58–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_8
38. Цапенко А. О., Шамайда Д. В. Маркетингові технології в забезпеченні стійкості вітчизняного бізнесу в умовах військової агресії. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23–24 трав. 2024 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 636–638. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cfe6796a-d90b-4773-87db-26f3b4a5271f/content>
39. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP_Tsviliy.pdf
40. Якименко-Терещенко Н. В., Жадан Т. А., Кармінська-Белоброва М. В. та ін. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 365 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6e994d3e-6373-4c57-9b40-b07ec04eb599/content>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Порівняльний аналіз інформаційного наповнення мережі Instagram кафе «Дарина» з основними конкурентами (станом на 2025 р.)

Критерії оцінки (наявність інформації)	Кафе «Любов та голуби»	Ресторан «Околиця»	Кафе «Розмарин»	Кафе «Дарина»
Якісні фотографії страв	+	+	+	+
Актуальна інформація про меню	+	+	+	-
Інформація про банкетне меню	+	+	+	-
Інформація про сервіс доставки	+	+	+	-
Наявність дитячого меню	+	+	+	-
Актуальна інформація (режим роботи)	+	+	+	+
Анонси майбутніх заходів та івентів	+	+	+	-
Спеціальні (акційні) пропозиції	-	+	+	-
Ціни на страви у відкритому доступі	+	+	+	-
Фотографії інтер'єру / екстер'єру	+	+	+	+
Відгуки відвідувачів (UGC-контент)	+	+	+	-
Інформація про сезонне/новорічне меню	-	+	-	-

Джерело: сформовано автором за результатами маркетингового дослідження локального ринку