

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Сергій Солнцев

«__» _____ 20__ р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «Масштабування бізнесу підприємства «Ninja Sushi» на ринку
ресторанів японської кухні в Україні»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи УМ-71

Куриль Катерина Анатоліївна _____

Керівник:

Доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н., доцент

Язвінська Н.В. _____

Рецензент:

Зав. кафедри економіки і підприємництва, к.е.н., професор

Круш П.В. _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сергій Солнцев

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студента

Курись Катерини Анатоліївни

1. Тема роботи «Масштабування бізнесу підприємства «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні», керівник роботи Язвінська Надія Вікторівна, доцент кафедри промислового маркетингу, канд. екон. наук, доцент, затверджені наказом по університету від «05» квітня 2021 р. №955-с
2. Термін подання студентом роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, дані щодо аналізу ринків, законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність та статутні відомості ТОВ «Ninja Sushi», наукові статті, монографії, навчальні посібники за темою дослідження бакалаврської роботи.
4. Зміст роботи:
 - Ситуаційний аналіз підприємства «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні: ресурсний аудит, аналіз зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, визначення маркетингової управлінської проблеми.
 - Планування ходу дослідження: аналіз теоретичних підходів для вирішення

маркетингової управлінської проблеми, розробка ходу дослідження, формування пошукових питань, розробка анкет.

- Реалізація дослідження та верифікація результатів: проведення опитування, аналіз даних, формування пропозицій щодо удосконалення маркетингової діяльності, економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстрованого матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо): у роботі наведено 43 таблиці, 31 рисуноків, 3 додатки та 1 презентація.

6. Дата видачі завдання 15 лютого 2021 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Аналіз внутрішнього середовища компанії	15.02.2021 – 21.02.2021	
2	Аналіз зовнішнього середовища компанії	22.02.2021 – 01.03.2021	
3	SWOT-аналіз та формування маркетингової управлінської проблеми	02.03.2021 - 07.03.2021	
4	Аналіз теоретичних підходів до розв'язання проблеми	08.03.2021 - 14.03.2021	
5	Формулювання цілей, завдань, пошукових питань та ходу дослідження	15.04.2021 – 22.04.2021	
6	Планування та організація збору даних	23.04.2021 – 29.04.2021	
7	Збір вторинної та первинної інформації	30.04.2021 - 10.05.2021	
8	Аналіз зібраних даних	11.05.2021 - 17.05.2021	
9	Надання рекомендацій підприємству щодо вдосконалення маркетингової діяльності	18.05.2021- 21.05.2021	
10	Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів	22.05.2021-26.05.2021	

Студент

Катерина КУРИСЬ

Керівник

Надія ЯЗВІНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Масштабування бізнесу підприємства «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні» містить 146 сторінок основної частини, 43 таблиці, 31 рисуноків та 3 додатки.

Метою дипломної роботи є проведення маркетингового дослідження ТОВ «Ninja Sushi» для вирішення маркетингової управлінської проблеми, а саме - масштабування за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України. Це пов'язано з тим, що ринок онлайн-ресторанів японської кухні в багатьох містах України є недостатньо розвиненим, а попит на такі послуги зростає. Для вирішення виявленої МУП була розроблена методологія збору та аналізу первинних та вторинних даних.

Методи дослідження: кабінетні дослідження, опитування респондентів - споживачів послуг ресторанів японської кухні з Львова, Вінниці та Івано-Франківську.

Основні результати дослідження: розробка власної методики вибору найбільш інвестиційно привабливого міста для відкриття представництва підприємства «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні. Було визначено структуру розподілу між споживачами послуг фізичних форматів чи онлайн-ресторанів японської кухні та структуру розподілу споживачів за частотою відвідування ресторанів японської кухні, проаналізовано критерії вибору споживачами ресторанів японської кухні, визначено оптимальну ціну страв Ninja Sushi в новому місті, з'ясоване ставлення споживачів до компанії «Ninja Sushi» та її конкурентів у досліджуваних містах, розроблено рекомендації по впровадженню результатів дослідження та сформувані висновки щодо ефективності удосконалення комплексу маркетингу.

Ключові слова: масштабування бізнесу, інвестиційна привабливість регіону, ринок ресторанів японської кухні, анкетування, процес прийняття рішення, критерії вибору, ціноутворення, термін окупності, чиста приведена вартість, індекс прибутковості.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Scaling the business of "Ninja Sushi" in the market of Japanese restaurants in Ukraine" contains 146 pages of the main part, 42 tables, 30 figures and 3 appendices.

The purpose of the thesis is to conduct a marketing study of LLC "Ninja Sushi" to solve the marketing management problem, namely - scaling by opening a representative office in new cities of Ukraine. This is due to the fact that the market of online restaurants of Japanese cuisine in many cities of Ukraine is underdeveloped, and the demand for such services is growing. To address the identified MUP, a methodology for collecting and analyzing primary and secondary data was developed.

Research methods: desk research, surveys of respondents - consumers of Japanese restaurants from Lviv, Vinnytsia and Ivano-Frankivsk.

The main results of the study: development of its own method of choosing the most investment-attractive city to open a representative office of "Ninja Sushi" in the market of Japanese restaurants in Ukraine. The structure of distribution between consumers of services of physical formats or online restaurants of Japanese cuisine and the structure of distribution of consumers by frequency of visiting Japanese restaurants were determined, the criteria of consumers' choice of Japanese restaurants were analyzed, the optimal price of Ninja Sushi dishes was determined. Ninja Sushi and its competitors in the studied cities, developed recommendations for the implementation of research results and formed conclusions on the effectiveness of improving the marketing mix.

Keywords: business scaling, investment attractiveness of the region, Japanese cuisine market, questionnaire, decision-making process, selection criteria, pricing, payback period, net present value, profitability index.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «NINJA SUSHI» НА РИНКУ РЕСТОРАНІВ ЯПОНСЬКОЇ КУХНІ В УКРАЇНІ.....	11
1.1 Аналіз діяльності підприємства на ринку	11
1.2 Аналіз маркетингового середовища.....	21
1.3 Визначення маркетингової управлінської проблеми	42
Висновки до розділу 1	52
РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	55
2.1 Методологія дослідження	55
2.2 Визначення цілей та завдань дослідження	65
2.3 Планування та організація збору даних.....	78
Висновки до розділу 2	88
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ...	90
3.1 Збір та аналіз збору даних	90
3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства «Ninja Sushi»	131
3.3 Економічне обґрунтування ефективності маркетингових заходів	145
Висновки до розділу 3	155
ВИСНОВКИ.....	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163
ДОДАТКИ.....	170

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- МУП – маркетингова управлінська проблема
- ННК – найбільш небезпечні конкуренти
- ЦА – цільова аудиторія
- ВВІ – внутрішня вторинна інформація
- ЗВІ – зовнішня вторинна інформація
- МД – маркетингове дослідження
- ПЗ – програмне забезпечення
- РРО – реєстратор розрахункових операцій (касовий апарат з фіскальними функціями)
- ТЕБ - техногенно-екологічна безпека
- НС - надзвичайна ситуація

ВСТУП

«Ninja Sushi» - це онлайн-ресторан японської кухні з власною службою доставки їжі в Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Москві, Краснодарі та Баку. Компанія розпочала свою діяльність 19 жовтня 2018 року. Спочатку доставка здійснювалася лише по центру Києву та на Лівий берег міста, а в березні 2021 року їжу доставляють майже по всій території Києва і в більшість його передмість.

Компанія знаходиться на етапі росту, має вільні кошти для розширення діяльності, отримує постійні запити від споживачів про появу представництва у нових містах. Отже, перед компанією постала проблема у визначені найпривабливішого міста для відкриття представництва на ринку японської кухні в Україні.

Актуальність теми обумовлена тим, що ринок онлайн-ресторанів японської кухні в багатьох містах України є недостатньо розвиненим, а отже є можливість залучити нових споживачів і збільшити частку ринку за рахунок виходу в нові міста. Для цього підприємству слід оцінити ситуацію на ринку японської кухні в інших містах (попит, конкуренція, рівень задоволення споживачів, перспективність), вирішити чи прибутковим буде там бізнес, чи зайняті всі ніші ринку.

Перед підприємством постала наступна *маркетингова управлінська проблема*: масштабування за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України.

Ціллю маркетингового дослідження є вибір найпривабливішого міста для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» в Україні.

Метою дипломної роботи є проведення маркетингового дослідження ТОВ «Ninja Sushi» для вирішення попередньо виявленої маркетингової управлінської проблеми.

Необхідно вирішити наступні *дослідницькі завдання*:

- проаналізувати маркетингове середовище компанії «Ninja Sushi»;

- провести SWOT-аналіз компанії та сформулювати маркетингову управлінську проблему;
- проаналізувати підходи до розв'язання наявної проблеми;
- визначити цілі та завдання дослідження;
- скласти план та запропонувати методи збору даних;
- зібрати та проаналізувати отримані дані;
- надати рекомендації на основі отриманих результатів дослідження;
- оцінити економічну ефективність запропонованих маркетингових заходів.

Границі дослідження:

- Географічні: вся територія України;
- Продуктова лінія: весь асортимент компанії «Ninja Sushi» та її конкурентів (роли, суші, сети, напої тощо).

Об'єкт дослідження – ринок японської кухні в Україні.

Суб'єкти дослідження – компанія «Ninja Sushi» та інші компанії, що виготовляють і самостійно доставляють страви японської кухні, їх покупці (кінцеві споживачі).

Предмет дослідження – визначення найпривабливішого міста України на ринку японської кухні.

Методологія дослідження. Методологічна база, що використовувалася при виконанні роботи, спиралася на напрацювання дослідників щодо різних методів та підходів до оцінювання інвестиційної привабливості регіонів та методологію маркетингових досліджень при масштабуванні бізнесу. Вторинна інформація збиралася із зовнішніх та внутрішніх джерел. Внутрішні джерела – це дані про компанію «Ninja Sushi», звіти, документи. До зовнішніх джерел належать: дані Державної служби статистики України, статті присвячені даній темі, підсумки оцінки інвестиційної привабливості регіонів України, проведеної Київським міжнародним інститутом соціології, сайти компаній-конкурентів, реєстри компаній («Smida», «You control»), рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу», рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» та результати дослідження «Індекс

конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», інтерв'ю з експертами галузі, які є у вільному доступі в Інтернеті. Первинна інформація збиралась шляхом проведення опитування клієнтів фізичних та онлайн-ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську за допомогою безкоштовного сервісу Google Forms. Для обробки результатів користувалися ПЗ Excel, формулами та функціями програми.

Новизна отриманих результатів: розробка власної методики вибору найбільш інвестиційно привабливого міста для відкриття представництва підприємства «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні. Було визначено структуру розподілу між споживачами послуг фізичних форматів чи онлайн-ресторанів японської кухні та структуру розподілу споживачів за частотою відвідування ресторанів японської кухні, проаналізовано критерії вибору споживачами ресторанів японської кухні, визначено оптимальну ціну страв Ninja Sushi в новому місті, з'ясоване ставлення споживачів до компанії «Ninja Sushi» та її конкурентів у досліджуваних містах, розроблено рекомендації по впровадженню результатів дослідження та сформовані висновки щодо ефективності удосконалення комплексу маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження дозволять компанії обрати місто для відкриття ще одного представництва, забезпечуючи цим збільшенням своєї частки ринку, збільшенням впізнаваності бренду на просторах ресторанного бізнесу України і головне – зростанням прибутку при дотриманні всіх рекомендацій, наданих в даній роботі.

РОЗДІЛ 1 СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «NINJA SUSHI» НА РИНКУ РЕСТОРАНІВ ЯПОНСЬКОЇ КУХНІ В УКРАЇНІ

1.1 Аналіз діяльності підприємства на ринку

Організаційно-правова структура підприємства

Формою власності компанії «Ninja Sushi» є приватна форма власності, а саме колективна. Партнерську приватну власність – це власність кількох фізичних чи юридичних осіб, які мають домовленості про об'єднання своїх капіталів або майна та спосіб управління ним з метою здійснення спільної підприємницької діяльності. Засновниками та співвласниками «Ninja Sushi» є Олексій Костильов, Олександр Костильов, Дмитро Гринько та Антон Стрельников. Перевагами даної форми є об'єднання розмірів внесків засновників до статутного фонду підприємства, зменшення тиску та рівня відповідальності окремого власника. Недоліками можуть бути протиріччя у прийнятті рішень між засновниками.

Формою організації компанії «Ninja Sushi» є товариство з обмеженою відповідальністю. Учасники товариства не відповідають за його зобов'язання, а збитки можуть нести лише в межах своєї частки статутного фонду. Перевагами такої форми організації є необмежений розмір статутного капіталу, проста система управління та гнучка звітність. А недоліками є відсутність права членів ТОВ на емісію акцій для збільшення свого капіталу за рахунок акціонерів і вихід їх зі складу товариства лише при згоді інших учасників.

У компанії «Ninja Sushi» лінійно-функціональна структура управління, що передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. При цьому кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від конкретного лінійного керівника, який в свою чергу отримує перелік завдань від інших керівників різних відділів. Об'єднання подібних спеціальностей дає змогу заощадити витрати на масштабах, мінімізує дублювання функцій персоналу та устаткування і забезпечує службовцям комфорт. Проте така структура може призвести до інформаційного перевантаження лінійного

керівника, а також синтез лінійного та функціонального управління може затягнути строки прийняття рішення.

Стиль керівництва на підприємстві є демократичним. Особливістю цього стилю є те, що керівник не нав'язує свою волю підлеглим, створює клімат у колективі, турбується про них, інформує, вислуховує і приймає до уваги їх пропозиції. Такий підхід у керівництві націлений на досягнення високої якості праці підлеглих, а в результаті й на підвищення якості кінцевого товару.

Отже, перевагами організаційно-правової структури компанії є мінімізація дублювання функцій персоналу, сприятливий до спільної праці клімат в колективі, проста система управління та гнучка звітність.

Недоліками даної організаційно-правової структури є можливе інформаційне перевантаження лінійного керівника та виникнення протиріч у прийнятті рішень між засновниками.

Ресурси підприємства

На момент реєстрації компанії статутний капітал склав 1 500 000 грн.

Компанія спеціалізується на приготуванні та доставці страв японської кухні від місця приготування до точки замовлення, яка вказана клієнтом. Підприємстві має такі виробничі потужності:

- Кілька будівель в кожному місті, що являються кухнею та складом продуктів й інвентарю (знаходяться в кожному місті);
- Холодильні та морозильні камери;
- Кухонні прилади та столи (плити, рисоварка, пароконвекційна піч, фритюрниця, блендери, витяжки, ваги тощо);
- Кухонний інвентар (сковорідки, ножі, лопатки тощо);
- Одноразовий посуд та паперові пакети, в які кладуть готові страви;
- Спеціальний одяг для поварів та кур'єрів;
- Охоронне обладнання;
- Підйомно-транспортне обладнання;
- Власний автопарк (автомобілі та скутери);

Перевагою наявних виробничих потужностей є те, що компанія має власний автопарк (скутери, велосипеди, автомобілі). Це дозволяє прискорити процес доставки страв до клієнта. В середньому час доставка складає одну-півтори години.

Недоліком є залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів (риби, овочів, фруктів). Адже, компанія не заморожує рибу, а використовує лише свіжу або малосолену, поставка якої приходить кожного дня зранку. Тому непланова затримка поставки продуктів затримує процес приготування і доставку страв до клієнта.

Підприємство застосовує як класичні техніки приготування суш та ролів, так і авторські від шеф-повара. Застосовується японський метод нарізання та скручування ролів, дотримуються всі санітарні норми та правила безпеки. Принциповим аспектом у виробництві страв від Ninja Sushi є використання лише свіжих продуктів, без підсилювачів смаку. Компанія відзначає, що вони використовують лише якісні продукти: рис преміум класу «Калроуз», норі від перевіреного постачальника з Китаю, японську ікру масаго, свіжий лосось, спіле авокадо тощо [46].

Окрім наявної звичайної кухонної техніки, компанія використовує спеціальне новітнє обладнання та інвентар: мармит (теплове обладнання, для зберігання рису в свіжому і теплом стані), професійна рисоварка, фритюрниця (для приготування ролів в клярі), ледогенератор (для виготовлення льоду для зберігання на ньому морепродуктів), слайдер і різноманітні види ножів (Янаги, Деба, Хонесюки), ковбик для прокатки риса, лопатки для «нарізання» рису під суші.

До інформаційних ресурсів підприємства належить:

- ✓ Власний сайт, де наводиться меню та новини компанії, там можна зробити замовлення;
- ✓ Сторінка в Instagram, де нараховується близько 200 тис. підписників та приблизно 900 публікацій. Сторінка активно ведеться, регулярно викладаються розважальні, інформаційні пости та історії, менеджер

регулярно відповідає на питання підписників. Саме тут компанія найбільше взаємодіє з цільовою аудиторією;

- ✓ Сторінка у Facebook, де нараховується 3 100 підписників. Є загальна інформація про підприємство, але на відміну від сторінки в Instagram, профіль в Facebook рідко доповнюється новими дописами, а останній рік взагалі не оновлювався;
- ✓ Мобільний додаток для систем iOS та Android. Тут можна зробити замовлення та залишити відгук. Статистика Play Маркету показує більше 5 000 завантажень для систем Android.
- ✓ Ninja chatbot в Telegram та Viber, де теж можна замовити доставку японських страв.

Для зважування сировини та продукції використовуються настільні електронні ваги, а облік ведеться у фінансових звітах та електронних таблицях.

Трудові та інтелектуальні ресурси налічують близько 380 постійних працівників загалом на 7 міст. До них належать 4 співвласника, головний маркетолог, 3 менеджера по продажам, 8 оператори, які приймають замовлення, 2 менеджера, які ведуть сторінки в Instagram та Facebook, декілька кухарів на одне місто, в тому числі шеф-кухарі (разом близько 140 осіб), декілька кур'єрів (близько 30 кур'єрів на місто), 2 бухгалтера та декілька прибиральниць. Окрім цього, компанія звертається до послуг дизайнерів, якщо це необхідно. Кухарі є висококваліфікованими, мають досвід роботи, кур'єри мають водійські права, а менеджери здобули економічну освіту або мали досвід праці в цій сфері.

Правове забезпечення підприємства характеризується авторськими правами на запатентовану торгову марку та логотип, сертифікат якості на продукти і обладнання, авторськими правами на створені шеф-кухарем нові рецепти страв.

Отже, з огляду на ресурсний аналіз підприємства можна виділити такі сильні сторони підприємства: наявність сучасного спеціалізованого обладнання, власного автопарку, авторських прав на рецепти страв та на запатентовану торгову марку та логотип, розвинені інформаційні ресурси і активне ведення Інтернет-сторінок, висококваліфікований персонал. Слабкими сторонами є

недостатня кількість працівників, особливо кур'єрів, та залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів.

Портфоліо-аналіз

Ширина товарного асортименту компанії складається з наступних позицій: роли, суші, сети, закуски, напої. Номенклатура налічує більше 110 позицій та оновлюється кожного кварталу [46].

Детальний опис товарного асортименту представлений в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 - Опис товарного асортименту

<i>Ширина асортименту</i>	<i>Глибина асортименту</i>
Роли	Класичні (41 позицій) Макі (лосось, вугор, тунець, авокадо, огірок, креветка) Дракони (красний, зелений, золотий, тигровий) Запечені (тунець, лосось, вугор, креветка, апетито, 4 сира, тунець спайсі, лосось спайсі, вугор спайсі, креветка спайсі, апетито спайсі) Фелікси (гребішок, тунець, лосось, вугор, креветка) Солодкі (Орео, Fruit Ninja, Bounty)
Суші	Нігірі (тунець, лосось, вугор, креветка) Гункан (гребішок, тунець, лосось, вугор, креветка, з тунцем і трюфелем, тунець спайсі, лосось спайсі)
Сети	Сети №1,2,3,4,5,6,7,8 Ninja сет Гункан сет Запечений сет Сет DJ FM MEGOGO сет
Закуски	Ninja (гребішок, тунець, авокадо, вугор, креветка) Гейша Салат Чука-Вакаме
Напої	Coca-Cola (в скляній і пластиковій тарах, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Vanilla) Вода Моршинська (газована, негазована) Dr Pepper (вишня, класичний) Fanta Sprite Смузі в скляній тарі («Чарівний манго», «Ніжна полуниця», «Гострий шпинат»)
Соуси	Імбир Соевий соус Васабі Соус «Унагі» Гострий соус Горіховий соус Манговий соус

Джерело: побудовано автором на основі розміщеної інформації на сайті компанії [46]

В даному дослідженні ми будемо аналізувати весь асортимент повністю.

Особливістю асортименту компанії «Ninja Sushi» є те, що наявні вегетаріанські та безлактозні страви. Також наявні такі роли, які виготовляються виключно за рецептом шеф-кухаря, на які є авторське право компанії.

Компанія вже здійснює продаж даної категорії товару і вона вже почала користуватися популярністю серед споживачів. Життєвий цикл товару знаходиться на етапі зростання, адже товар вже ухвалено споживачами, супроводжується швидкими темпами збуту. Компанія акцентує увагу на переваги товару порівняно з конкурентами (великий розмір, багато нових смаків, наявність вегетаріанських, безлактозних ролів тощо), має значні витрати на рекламу, періодично доповнює асортиментний ряд новими видами та смаками страв.

Зробимо опис трьох рівнів товару, а саме доставки готових японських страв:

1. Товар за задумом: задоволення потреби споживача у втамуванні голоду та отримання позитивних емоцій через смакування екзотичних страв, не виходячи з дому чи офісу.

2. Товар у реальному виконанні: безкоштовна адресна доставка «Ninja Sushi» готових страв японської кухні протягом 1-1,5 години з моменту замовлення, що здійснюється власними кур'єрами в спеціальному одязі-кімоно. Доставка здійснюється кожного дня з 11:00 до 06:00 по Києву, Дніпрі, Одесі та Харкові. Страви привозять в паперовому пакеті із зображенням логотипу та слогану компанії, пластиковій упаковці, з дерев'яними паличками; з додаванням в окремій ємності соєвого соусу, імбирю та васабі. Також сюди ж відноситься офіційний сайт компанії, де клієнт може здійснити замовлення. Дизайн сайту оформлений у чорно-білому кольорі, із зображенням логотипу та слогану компанії, наявністю меню, інформації для клієнтів про компанію в цілому та доставку, цін товарів, їх КБЖВ, вага та склад. Також є можливість здійснити замовлення через мобільний додаток, Ninja Chatbot в Telegram чи Viber або скориставшись послугами оператора сервісу. Також можна вибрати зручний спосіб оплати (готівкою чи карткою).

3. Товар із підкріпленням: До продажу: навчання кухарів, підбір якісних продуктів, тестування готового товару, здійснення відповідей на питання споживачів на сайті та в соціальних мережах, можливість для клієнта здійснити передзамовлення на вказаний час та пропозиція подарунку від «Ninja Sushi» (корму) для домашнього улюбленця. Після продажу: повернення коштів через затримку доставки товару або у випадку, коли клієнт отримав інакше замовлення.

Згідно матриці БКГ, підприємство «Ninja Sushi» відноситься до категорії «Дика кішка», адже темп приросту ринку японської кухні є високим [22], а відносна частка ринку Ninja Sushi є низькою порівняно з головними конкурентами (близько 3%). Це означає, що компанія може стати або «Зіркою». Для того, щоб вона стала «Зіркою», але для цього необхідно використати атакуючу стратегію, інвестувати прибуток в розвиток і вихід в нові міста.

Аудит маркетингу на підприємстві

Компанія має одного головного маркетолога і трьох менеджерів з продажу, які займаються збором та аналізом маркетингової інформації. Проводиться моніторинг мікро- та макромаркетингового середовища, аналіз діяльності конкурентів (огляд нових позицій в асортименті, інформації в соціальних мережах), збір вторинної інформації (звіти та дослідження даного ринку тощо), переглядаються і аналізуються відгуки в профілях в Instagram та Facebook. Перед відкриттям підприємства проводились маркетингові дослідження протягом 3,5 місяців, також такому рішенню сприяла думка співзасновників бізнесу та деяких незалежних експертів в галузі.

Щодо комунікаційної діяльності підприємства, Ninja Sushi застосовує стратегію протягування. Компанія здійснює значні витрати на рекламу, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари. Найчастіше Ninja Sushi замовляє рекламу у відомих блогерів з загальною кількістю підписників від 300 тис. до 5 млн (Наприклад, Руслан Кузнецов, Платонова Лена, Уля Станіславська, Таня Парфільєва, Юля Норец, Євгенія Худакова тощо). Цю інформацію можна знайти на сайті компанії в розділі «Новини» або в історіях Ninja Sushi в Instagram [46, 51].

Також компанія проводить PR заходи для формування позитивного іміджу, підтримки зв'язку з аудиторією та залучення нової. Ninja Sushi активно спілкується зі споживачами, пропонує їм різні підбори пісень, фільмів, серіалів, пише власний комікс. Веде рубрику «Insta-серіал з Ninja Sushi» та пропонує власний щомісячний «Ninja Podcast» та «Ninja Playlist» [46, 51]. Кожного місяця проводить інтерв'ю із зірками шоу-бізнесу чи блогерами, які розміщує на сайті за хештегом #ninjafam, ділиться таємницями виготовлення ролів та вигадуванням їхніх назв (#ниндзябезтайн), створює особливі маски в Instagram, стікери в Telegram та Viber [46, 51].

Компанія проводить розіграші в Instagram та Facebook, мета яких – збільшення аудиторії в соціальних мережах. Наприклад, з січня 2021 року Ninja Sushi почала співпрацювати з провайдером розваг «MEGOGO». З 26.04.2021 по 26.05.2021 Ninja Sushi пропонує споживачам спробувати сет «MEGOGO», в складі якого містяться найпопулярніші серед клієнтів ролі. Здійснивши замовлення даної страви, клієнти автоматично стають учасниками розіграшу безкоштовного двотижневого доступу до бібліотеки вищезгаданого провайдера. [46, 52, 73].

Стимулювання збуту компанії полягає в тому, що Ninja Sushi безкоштовно доставляє замовлення, але мінімальна ціна замовлення становить 400 грн. Також онлайн-ресторан провів розіграш фену Dyson серед клієнтів, які робили замовлення з 7 по 14 березня 2021 року, таким чином мотивуючи клієнтів купувати товари [46].

Ninja Sushi застосовує принцип зв'язку ціноутворення із загальною політикою підприємства і ринковою кон'юктурою. Це означає, що встановлені ціни не повинні суперечити ані стратегічній меті, ані тактичним цілям підприємства, а також мають враховуватися особливості поточного стану ринку (поведінки конкурентів, постачальників, запитів споживачів).

Ціни на товари Ninja Sushi є вищими за ціни конкурентів, адже підприємство позиціонує себе, як виробника суші преміум-класу. Отже, компанія

застосовує стратегію ціноутворення на основі співвідношення «ціна-якість», а саме преміум-стратегія дорогих товарів.

На підприємстві застосовується метод оптимальної цінової націнки при відомій еластичності попиту. Тобто підприємство перш за все орієнтується на запити споживачів і їх сприйняття товару, а не на поведінку конкурентів і рівень поточних цін.

Збутова діяльність компанії здійснюється через канали розподілу нульового рівня, тобто товар потрапляє відразу до кінцевого споживача. Ninja Sushi- це онлайн-ресторан, а отже, замовлення товарів приймається лише на офіційному сайті, в Instagram, через мобільний додаток чи за номером телефону. Фізичних торгових точок немає. Доставка здійснюється власним транспортом (автомобіль, скутер, велосипед) та кур'єрами в уніформі Ninja Sushi, при чому безкоштовно для споживача. Наразі доставка в Києві здійснюється не в усі райони (частково відсутня на Оболонському районі, Деснянському та Дарницькому). Компанія намагається дотримуватися головного принципу – час доставки протягом 1-1,5 години, а замовлення приймаються з 11:00 до 06:00. Загалом компанія витрачає значні кошти на транспортування та системи збуту в цілому.

Отже, провівши аудит маркетингу на підприємстві можна виділити такі слабкі сторони:

- Значні витрати на рекламу та збут;
- Висока ціна товару, що впливає на зниження його конкурентоспроможності;
- Доставка здійснюється не в усі райони Києва;

Сильні сторони:

- Доблерозвинена система комунікацій (PR заходи, розіграші);
- Співпраця із зірками шоу-бізнесу та блогерами України;
- Відсутність залежності від збутових посередників;
- Великий проміжок часу приймання замовлення і доставки страв (від 11:00-06:00);
- Налагоджена система зворотнього зв'язку з підписниками.

Проаналізувавши внутрішнє середовище підприємства «Ninja Sushi» можна виокремити його сильні та слабкі сторони (див. табл.1.2):

Таблиця 1.2 - Сильні та слабкі сторони підприємства

<i>№ з/п</i>	<i>Фактор</i>	<i>Сильна сторона</i>	<i>Слабка сторона</i>
1.	Сприятливий до спільної праці клімат в колективі	+	
2.	Наявність власного автопарку	+	
3.	Розвинені інформаційні ресурси	+	
4.	Залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів		-
5.	Широкий і різноманітний асортименту	+	
7.	Наявність вегетаріанського меню	+	
8.	Безкоштовна та швидка кур'єрська доставка замовлення	+	
9.	Незначний досвід роботи на ринку		-
10.	Висока ціна товару		-
12.	Доставка здійснюється не в усі райони Києва		-
14.	Добрерозвинена система комунікацій	+	
15.	Розміщення реклами у профілях відомих блогерів і артистів України в соціальних мережах	+	
16.	Відсутність залежності від збутових посередників	+	

Джерело: узагальнено автором

До сильних сторін підприємства «Ninja Sushi» можна віднести: широкий і різноманітний асортимент, наявність вегетаріанського та безлактозного меню, розвинені інформаційні ресурси, добре розвинена система комунікацій, співпраця з відомими блогерами, відсутність залежності від збутових посередників.

До слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» належать: незначний досвід роботи на ринку, висока ціна товару, доставка здійснюється не в усі райони Києва, залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів.

1.2 Аналіз маркетингового середовища

Аналіз факторів макросередовища

На симптоматику МУП компанії «Ninja Sushi» впливає макросередовище, тобто зовнішні фактори, якими підприємство не може управляти. До таких факторів належать: політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, науково-технологічні та природні фактори. Отже, розглянемо кожні з них.

Політико-правові фактори:

З 17 березня 2020 року ввійшла в дію низка обмежувальних заходів за рішенням Державної комісії з питань ТЕБ і НС та дорученням Президента України у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19. У постанові зазначається, що заклади громадського харчування (ресторани, кафе), торговельно-розважальні центри, фітнес-центри, заклади культури повинні тимчасово припинити свою роботу. Дозволено надавати послуги з громадського харчування із застосуванням адресної доставки замовлення за умови забезпечення відповідного персоналу засобами індивідуального захисту. [2] На момент написання дипломної роботи (07.05.2021 року), уряд періодично посилює або послаблює ці обмеження, різні регіони країни відносять в червоні, помаранчеві, жовті чи зелені зони і таким чином визначається жорсткість карантинних обмежень [74]. Отже, нові правила являються загрозою для багатьох ресторанів японської кухні в яких немає доставки страв, для малих підприємств це може призвести до їх закриття. А для підприємства «Ninja Sushi» дані обмеження навпаки є можливістю залучити нових клієнтів (хто раніше не користувався доставкою ролів та суші), адже компанія спеціалізується саме на доставці готових страв.

З 16 січня 2021 року набрала чинності стаття 30 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». В ній зазначається, що має використовуватись українська мова як державна у сфері обслуговування споживачів підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності;

фізичними особами – підприємцями; іншими суб'єктами господарювання, що обслуговують споживачів, у тому числі інтернет-магазинами. В разі порушенні «мовного» Закону – підприємству-порушнику будуть виписані штрафні санкції [75]. Оскільки компанія «Ninja Sushi» веде сайт українською, російською і англійською мовами, то для неї цей закон є нейтральним, а для її конкурентів такий закон може стати загрозою отримувати штрафи.

З 1 жовтня 2020 року обов'язково використовувати касові апарати РРО, запровадити електронний чек, зобов'язані так звані "групи ризику" до яких належить сфера реалізації товарів (надання послуг) через мережу Інтернет. Щодо інших видів діяльності, залежно від категорії платника податків, касові апарати мають з'явитися в нього від серпня 2020 року до квітня 2021. Про це свідчить Закон України № 129-IX від 20 жовтня 2019 року «Про внесення змін до Податкового кодексу щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі і послуг». В разі порушення вимог зростуть розміри штрафів для бізнесу. Це істотно вплине на діяльність конкурентів на ринку японської кухні, адже не кожен буде в змозі забезпечити використання касових апаратів РРО. Це значно скоротить їх прибуток чи навіть сприятиме припиненню діяльності. [3]

З 1 лютого 2020 року ввійшла в дію програма з підтримки малого і середнього підприємництва. Вона «передбачає доступне кредитування для підприємців на суму до 1,5 млн грн. терміном до 5 років. При цьому ставка за такими кредитами складе 5% річних, якщо виручка компанії складає до 25 млн грн і буде створено щонайменше 2 робочих місця. Якщо підприємець, виручка якого менше 25 млн грн не планує створювати нових робочих місць, ставка складе 7% (але за кожного нового працівника знизиться на 0,5%). Для бізнесу з виручкою від 25 млн грн до 50 млн грн ставка за пільговими кредитами складе 9% річних»[4]. Цей фактор сприятиме збільшенню кількості малих та середніх підприємств на ринку, стане більш поширеним формат «take away food» (їжа на виніс) та онлайн-ресторани з доставкою їжі за адресою.

Демографічні фактори:

Скорочення працездатного населення України [16]. «19 лютого 2020 року постійний представник МВФ в Україні Йоста Люнгман повідомив, що Міжнародна організація праці очікує скорочення працездатного населення України на 1,2% щорічно в 2018-2030 роках» [16]. . Цей фактор являє загрозу зменшення кількості клієнтів, адже споживачі товарів Ninja Sushi є працездатним населенням України.

Трудова міграція українців в більш розвинені і благополучні країни [17]. За даними дослідження VoxUkraine у 2012 році загальний обсяг міграції робочої сили з України становив щонайменше 1,6 млн осіб, у 2017 - щонайменше 2 млн осіб. А дослідження ЦЕС оцінили середню кількість трудових мігрантів за 2017 рік в 2,6 млн осіб, що вказує на значне зростання міграції відносно 2012 року—7%. Цей фактор є загрозою втрати певної кількості потенційних споживачів для підприємства Ninja Sushi, оскільки мігранти є працездатним населенням, більшість з них є молоді та середнього віку люди.

Економічні фактори:

Різний рівень доходу по регіонах України [5]. За даними Державної Служби Статистики України на березень 2021 року середня заробітна плата в загальному по Україні становила 13612 грн за місяць. Найнижча середня заробітна плата за місяць була в Житомирській і Кіровоградській областях і становила 10675 грн та 10706 грн відповідно, а найвища - у м. Києві, Донецькій, Запорізька та Дніпропетровській областях, що становила місяць 20132 грн, 15907 грн, 13721 грн та 13677 грн відповідно. Це безпосередньо впливає на діяльність підприємства, а саме на те, де буде здійснюватися ця діяльність. Даний фактор показує загрозу в тому, що товари Ninja Sushi можуть не користуватися таким високим попитом в тих регіонах, де низька середня заробітна плата, ніж в тих, де вона є вищою. Середня заробітна плата за місяць за регіонами України на березень 2021 року показана в табл.1.3.

Таблиця 1.3 - Середня заробітна плата за місяць за регіонами України на січень 2020 року [5]

<i>Область</i>	<i>Заробітна плата за місяць(грн.)</i>	<i>% до попереднього місяця</i>
Україна	13612	108,5
Вінницька	11696	107,0
Волинська	11031	107,8
Дніпропетровська	13677	111,0
Донецька	15907	120,3
Житомирська	10675	104,6
Закарпатська	11538	104,5
Запорізька	13721	110,5
Івано-Франківська	11493	106,7
Київська	13438	105,4
Кіровоградська	10706	108,1
Луганська	11259	100,7
Львівська	11937	107,2
Миколаївська	13462	108,6
Одеська	11889	105,8
Полтавська	12404	107,5
Рівненська	12879	114,3
Сумська	11016	105,8
Тернопільська	10973	106,7
Харківська	11313	104,8
Херсонська	11319	112,0
Хмельницька	11892	108,7
Черкаська	11462	108,3
Чернівецька	10861	106,9

Продовження таблиці 1.3

Область	Заробітня плата за місяць(грн.)	% до попереднього місяця
Чернігівська	10722	105,9
м. Київ	20132	108,8

Збільшення платоспроможності населення України за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати з 1 січня 2021 року [8]. За Законом України «Про Державний бюджет України на 2021 рік», протягом 2021 року мінімальна заробітна плата українців має піднятися двічі. Тобто, з 1 січня по 30 листопада 2021 року вона становить 6000 грн, що більше на 1277 грн більше, ніж у січня 2020 року, а з 1 грудня по 31 грудня 2021 року – 6500 грн за місяць. За цим же Законом, загальний показник прожиткового мінімуму з 1 січня 2021 року становить 4504 грн, що на 2473 грн більше порівняно з 2020 роком. Також за даними Державної Служби Статистики України в січні 2021 року середня заробітна плата в загальному по Україні становила 12337 грн за місяць, тоді як в січні 2020 року цей показник становив 10727 грн. А це на 1610 грн більше. Отже, даний фактор може сприяти збільшенню обсягу продажу товарів підприємства «Ninja Sushi» за рахунок збільшення кількості потенційних клієнтів.

Соціально-культурні фактори:

Популяризації вегетаріанства серед населення України [9]. Згідно з даними зоозахисної організації Відкриті клітини, на замовлення якої в 2017 році провів дослідження КМІС, в Україні загальна кількість вегетаріанців досягла 2 млн — 5% населення країни, а в деяких країнах Західної Європи сьогодні кожен десятий — вегетаріанець. Тому даний фактор дає можливість для підприємства «Ninja Sushi» залучити більшу аудиторію споживачів, нових клієнтів за рахунок наявності вегетаріанського меню.

Популярність азійської кухні серед населення України [11]. «У 2019 році в Україні спостерігався значний інтерес серед користувачів Uber Eats до страв азійської кухні (суші, вок, рис), піци і бургерів. Компанія Uber визнала, що в

даному додатку для доставки їжі саме ці три позиції користувалися найбільшим попитом серед споживачів» [11]. Отже, цей фактор сприяє збільшенню кількості потенційних клієнтів компанії «Ninja Sushi» і являється можливістю для збільшення обсягів збуту її товарів.

Швидкий ритм сучасного життя, підвищення зайнятості серед населення сприяє популяризації доставки готових страв [12]. «Така тенденція набирає все більше обертів, особливо серед молодих людей, коли немає часу готувати їжу вдома чи йти в заклад громадського харчування, вони замовляють доставку їжі» [12]. Цей фактор позитивно впливає на діяльність підприємства «Ninja Sushi», оскільки існує ймовірність того, що онлайн-ресторан почне користуватися великим попитом серед населення і зможе стати більш популярним ніж стаціонарні ресторани японської кухні.

Еко-тренд: поширення тенденції споживання натуральних продуктів харчування серед українців [13]. Компанія Nielsen провела ряд досліджень, з'ясовуючи важливість натуральних інгредієнтів для жителів України. Згідно з опитуваннями, «75% українських покупців перевіряють склад на упаковках, а 73% готові платити більше за натуральний продукт. Відповідно до рапорта Global Health and Ingredient-Sentiment 2016 року, кожен третій українець стежить за вагою, свідомо вибираючи продукти із меншим вмістом цукру. Найбільш небажаними в складі продуктів харчування українські споживачі, як і європейські, назвали штучні добавки та барвники (80% і 79%), антибіотики та гормони (80%), а також ГМО (74%)» [13]. Компанія «Ninja Sushi» позиціонує себе, як виробника суші преміум-класу, які виготовлені зі свіжих та якісних продуктів, без використання домішок та підсилювачів смаку. Крім того, в меню Ninja Sushi біля кожної страви написана кількість калорій та БЖВ на 100 г готової страви. Це дає можливість компанії залишатися в трендах та користуватися попитом серед українців.

Науково-технічні фактори:

Популярність соціальних мереж серед населення та підприємств різних видів діяльності [15]. Соціальні мережі – ефективний спосіб рекламування

бренду, підвищення впізнаваності, лояльності споживачів до компанії. Адже користувачів Facebook налічується близько 32% населення України (14 млн осіб на 2020 рік), а користувачів Instagram – близько 26% українців (11,5 млн осіб на 2020 рік), при тому, що в Instagram зареєстровані 99% українців у віці 18-24 роки, 56% громадян у віці 25-35 років та 27% - у віці 36-45 років [48]. Зміна кількості користувачів Facebook та Instagram в Україні за 2017-2020 роки зображена на рис. 1.1.

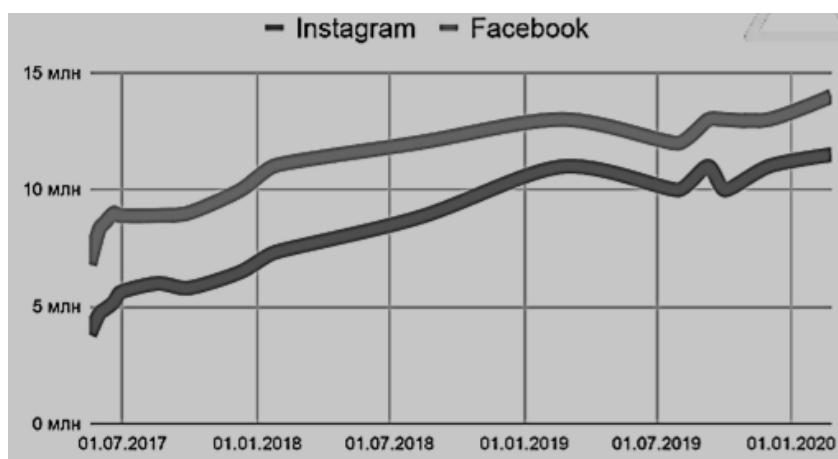


Рисунок 1.1 - Зміна кількості користувачів Facebook та Instagram в Україні за 2017-2020 роки [48]

Ninja Sushi має розвинений профіль в Instagram, активно спілкується з підписниками, слідує за трендами. Тому цей фактор для Ninja Sushi є можливістю користуватися більшою популярністю серед споживачів, збільшення їх довіри, зацікавленості та лояльності.

Глобальна інтернетизація в ресторанному бізнесі [14]. Розвиток Інтернет-торгівлі, запровадження сучасних технологій в обслуговуванні сприяв появі сервісу доставки їжі у багатьох ресторанах України. Близько 8-10% населення України замовляють їжу в інтернеті – тобто близько 4 млн українців. При чому, обираючи спосіб замовлення (сайт, мобільний додаток чи телефон), 65% споживачів використовують сайт і лише 15% - телефон [47]. Даний фактор сприяє збільшенню кількості потенційних споживачів для Ninja Sushi. Але в цей же час

існує загроза появи прямих конкурентів через відкриття сервісу доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах.

Природні фактори:

Зменшення рівню вилову риби в океанах через зменшення популяції риби, забруднення навколишнього середовища і зміну клімату [10]. Дослідження ФАО показують, що зміна клімату може призвести до того, що загальний глобальний рівень вилову риби буде коливатися в межах менш ніж на 10 відсотків. За оцінками ФАО: «близько 59,9 відсотка основних видів промислових риб в даний час виловлюють на біологічно стійких рівнях, а 33,1 відсотка добувають на біологічно нестійких рівнях» [10]. (невідновлюваних джерелах). Експерти називають таку ситуацію «тривожною». Отже, даний фактор може негативно вплинути на діяльність підприємства через дефіцит сировини, збільшення цін на імпортовану рибу, а це означає, що збільшиться собівартість страв, зменшиться чистий прибуток.

Сформуємо зведену таблицю факторів макросередовища (див. табл.1.4):

Таблиця 1.4 - Фактори макросередовища

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	Популярність азійської кухні серед населення України		Розширення кола потенційних клієнтів, які люблять японську кухню
2	Швидкий ритм сучасного життя українців		Популярність сервісу доставки їжі через зайнятість, швидкий темп життя населення
3	Глобальна інтернетизація в ресторанному бізнесі	Відкриття сервісу доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах та поява нових прямих конкурентів	
4	Популярність соціальних мереж серед населення та підприємств різних видів діяльності		Збільшення впізнаваності товару серед споживачів, збільшення їх довіри, зацікавленості та лояльності

Продовження таблиці 1.4

№	Фактор	Загроза	Можливість
6	Різний рівень доходу по регіонах України	Менший попит на товар в тих регіонах, де нижчий рівень дохідності	
7	Обмежувальних заходи під час карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19.		Зростання попиту на сервіс доставки їжі, збільшення кількості потенційних клієнтів під час карантину
8	Обов'язкове використання касових апаратів РРО	Збільшення розмірів штрафів, понесення збитків	Зменшення кількості конкурентів в яких відсутнє дане програмне забезпечення
9	Популяризації вегетаріанства серед населення України		Залучення нової аудиторії через наявність вегетаріанського меню
10	Запроваджена програма з підтримки малого і середнього підприємництва	Збільшення конкурентів на ринку через доступне кредитування малих та середніх підприємств	
11	Збільшення платоспроможності населення України		Збільшення кількості потенційних клієнтів, збільшення розміру середнього чека
12	Ведення в дію статті 30 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»	Отримання штрафів через недотримання співробітників «мовного» закону	
13	Зменшення рівню вилову риби в океанах через зменшення популяції риби, забруднення навколишнього середовища і зміну клімату	Дефіцит сировини, збільшення цін на імпортовану рибу, збільшиться собівартість страв	
14	Еко-тренд: поширення тенденції споживання натуральних продуктів харчування серед українців		Формування позитивного іміджу підприємства в очах споживачів, конкурентоспроможність товару
15	Скорочення працездатного населення України	Зменшення кількості потенційних споживачів, адже вони є працездатним населенням України	
16	Трудова міграція українців в більш благополучні країни	Втрата певної кількості потенційних клієнтів	

Джерело: побудовано автором на основі аналізу макросередовища

Отже, після аналізу факторів макросередовища підприємства у даному пункті, було виведено в таблицю наступні важливі фактори: популярність азійської кухні серед населення України, швидкий ритм сучасного життя, глобальна інтернетизація в ресторанному бізнесі, популярність соціальних мереж серед населення та підприємств різних видів діяльності, різний рівень доходу по регіонам, обмежувальні заходи під час карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, обов'язкове використання касових апаратів РРО, популяризації вегетаріанства серед населення України, запроваджена програма з підтримки малого і середнього підприємництва, збільшення платоспроможності населення, ведення в дію статті 30 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», зменшення рівню вилову риби в океанах через зменшення популяції риби, забруднення навколишнього середовища і зміну клімату, еко-тренд, скорочення працездатного населення, трудова міграція українців в більш розвинені і благополучні країни.

Аналіз факторів мезосередовища

Сьогодні галузь ресторанного господарства набуває швидких темпів розвитку. В Україні останні 10-15 років стрімко зростає кількість суб'єктів ресторанної сфери, з'являються заклади в середньому і нижньому сегментах, щоб задовільнити потреби кожної з ресторанної аудиторії, враховуючи їх фінансові можливості. У Києві нижнім сегментом вважають заклади із середнім чеком сумою до 100 грн. (зазвичай таким закладам властиве самообслуговуванням), середній сегмент – з чеком 100-300 грн., який має ще дві підгрупи: «середній» та «середній +» сегменти. Найменш динамічним в ресторанній галузі є елітний сегмент з середнім чеком на одну особу 800-1200 грн. В інших регіонах також помітно, що частка закладів середнього сегмента значно збільшується [23].

Хоча кількість ресторанів в Україні помітно зростає, ресторанний бізнес в країні вважається знаходиться на етапі зародження. Так, у Києві, ринок ресторанів добре заповнений (понад 700 закладів порівняно з 80 за радянських часів), конкуренція стає жорсткішою, але все рівно залишаються місця для ефективного старту новачків. Це пов'язано з тим, що відбувається вивільнення місць за

рахунок часто розорених ресторанів. Генеральний директор компанії «Козирна карта» Сергій Предок вважає, що ресторанний бізнес в Україні розвинений лише на 10%: «З існуючих 700 ресторанів добре працює 60, і лише 40 з них заробляють реальні гроші» [76].

За даними компанії «Ресторанний консалтинг», у 2019 році обсяг ресторанного ринку Києва (місто-лідер ресторанного бізнесу) зріс на 20%, до 5,6 млрд грн., а до кінця 2020 року зріс майже до 7 млрд грн. В цілому обсяг ринку ресторанів в Україні в 2019 році дорівнював близько 25 млрд грн., а за підсумками 2020 року зріс до 30 млрд грн [22].

Зараз «модними» тенденціями ресторанного бізнесу вважаються «healthy» ресторани, які, можуть запропонувати споживачеві роздільне харчування або дієтичні страви. Також стабільним залишається попит на ресторани японської та китайської кухонь [76].

Взагалі ресторани національних кухонь є дуже популярними в українських містах. Це підтверджують дані РІА «Ресторанний гід», де можна побачити, що серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській - 36,8%, далі йде французька кухня - 21%; італійська, кавказька, японська – по 7,9% та решта - 18,5% [18].

На українському ринку страва «суші» почала набирати свою популярність десь з 2001 року. До 2010 року в великих містах України нараховувалося вже близько 25 закладів харчування в одному місті, що пропонували японські суші. А ще через 6 років кількість таких закладів збільшилася втричі, що безпосередньо пов'язано з розвитком онлайн-ресторанів, які за допомогою телефону чи сайту приймають замовлення і доставляють японські страви клієнту додому [24].

Власне, на ринку ресторанів японської кухні зараз можна спостерігати два тренди. Перший — це доставка їжі з ресторану додому або в офіс, але при цьому замовлення і розрахунок виконується через сайт. Другий — фізично споживачі перебувають в ресторані, проте вибір і замовлення страв в меню, нарахування бонусів і оплату роблять через сайт, спеціальний мобільний додаток або месенджер.

Також останнім часом досить поширеним засобом розрахунку стали кредитні картки. Наприклад, кредитну картку «MasterCard/Eurocard» застосовують 71,2% ресторанів, «Visa» - 70,8%, «Maestro Cirrus» - 41,6%, «American Express», «Visa Electron» - по 28,3%, «Prestige card» - 4,3%, «Diners Club» - 2,1%, «Discovery» - 0,9%, «JCB» - 0,4% [76].

На семінарі «Foodtech & Retail в Україні: тренди, технології, виклики», присвяченого технологічним трендам і проектам у сфері Foodtech і роздрібної торгівлі, Євген Казанцев, генеральний директор сервісу Eda.ua, навів такі цифри:

- «частота замовлень в онлайн в середньому в 2-3 рази вище, ніж відвідування ресторану;
- обсяг ринку України з доставки готової їжі перевищує \$200 млн в рік;
- готову їжу купують 15-20% від загального числа користувачів українського інтернету (яке досягає 21,6 млн чоловік);
- на даний момент до 20% обсягу всіх продажів ресторану доводиться на онлайн, в майбутньому цей показник може дійти до 50%» [19].

За даними дослідження «Foodtech & Retail в Україні» найчастіше їжу замовляють через сайт та мобільні додатки, в call-центри звертаються рідко [19] (див. рис. 1.2):

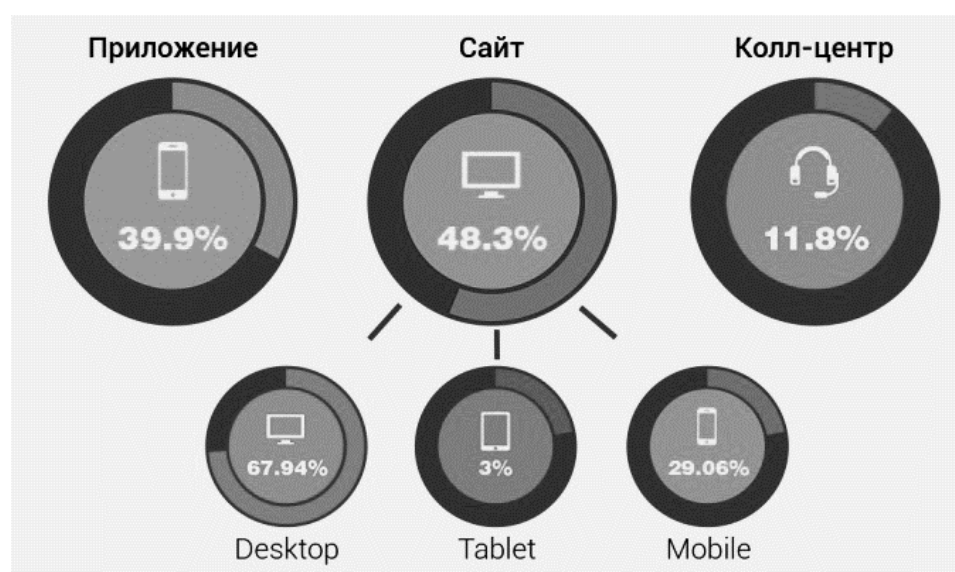


Рисунок 1.2 - Розподіл засобів, якими користуються споживачі для замовлення страв в онлайн-ресторанах [19]

Така тенденція пояснюється тим, що місце розташування кухні не є критичним для онлайн-ресторану і це значно економить кошти на оренді приміщення. Та й для споживача найважливішими є два фактори - якість їжі та швидкість доставки. Тому наразі багато онлайн-ресторанів взагалі не мають фізичного приміщення для обслуговування гостей.

Крім вище зазначеного, на ресторанному ринку України спостерігаються наступні тенденції [21]:

- *Спеціалізоване меню.* Клієнти ресторанів почали активно стежити за своїм здоров'ям і фігурою. Через це попит на спеціальне меню і healthy-позиції стрімко зростає [21];
- *Усвідомлене споживання.* Відвідувачі ресторанів тепер цікавляться походженням продуктів, їх екологічністю і способом переробки. Це спостерігається у відмові від пластикових соломинок, заміні поліетиленових пакетів паперовими тощо. І ця тенденція тільки набирає обертів [21];
- *Рослинні продукти.* Вегетаріанство та веганство активно розвиваються, що тягне за собою появу даних напрямків в меню ресторанів.

Тип конкуренції на ринку японської кухні в Україні – монополістична конкуренція. На ринку наявна велика кількість малих та середніх підприємств, є ресторани мережі, які пропонують диференційований товар. Ринок характеризується відносно низькими бар'єрами виходу для нових компаній. Однак незважаючи на це, велика частка нових закладів закривається протягом одного або декількох років.

Цінова конкуренція та конкуренція якості відходять на другий план, адже заклади пропонують страви приблизно однакової якості за приблизно однаковою ціною. Конкуренти концентрують свою увагу на підвищенні рівня пропонованого сервісу та додаткових послуг. Сучасні ресторани досягають конкурентних переваг за допомогою інновацій: новий дизайн сайту чи приміщення ресторану, новий процес виробництва, новий маркетинговий підхід чи новий метод підвищення ефективності праці співробітників [24].

На основі аналізу різних джерел, зокрема архів журналів, інтерв'ю експертів, статей [22, 53,54] ми визначили та зобразили на рисунку 1.3. розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні в Україні.

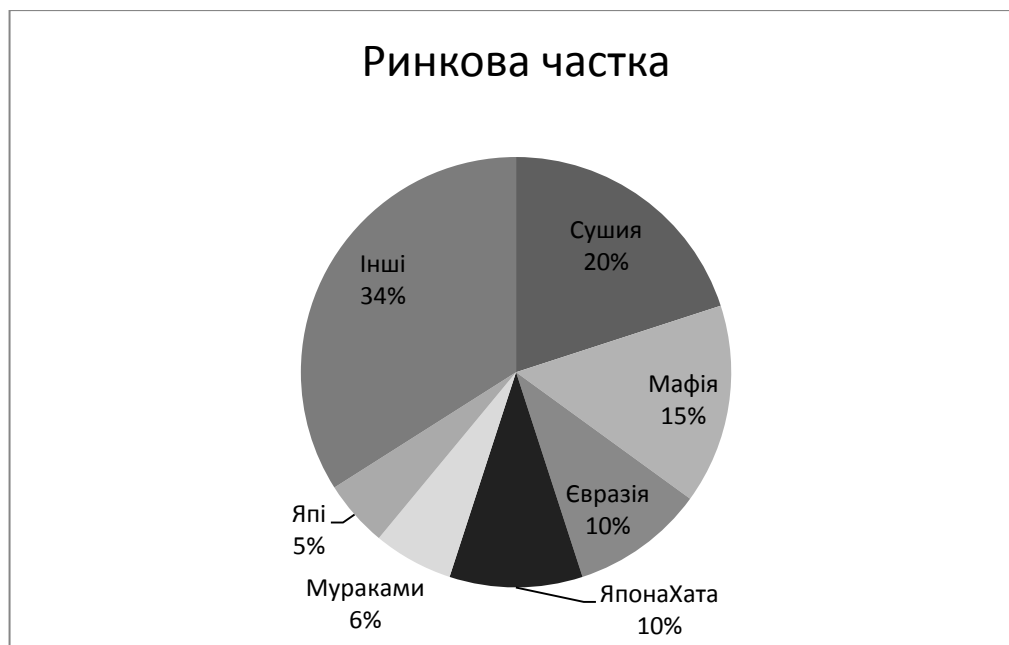


Рисунок 1.3 - Розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні в Україні

Джерело: побудовано автором на основі аналізу статей та інтерв'ю експертів [22, 53,54]

Близько 66% ринку займають крупні мережі ресторанів японської кухні, а саме Сушия (20%), Мафія (15%), Євразія (10%), ЯпонаХата (10%), Мураками (6%), Япі (5%). Решту ринку займають невеликі суші-бари (22%) та онлайн-ресторани - доставки суші (12%).

З наведених вище даних, складаємо таблицю основних факторів мезосередовища (див. табл. 1.5):

Таблиця 1.5 - Фактори мезосередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Очікування експертами подальшого росту ринку ресторанів в Україні		Збільшення кількості потенційних споживачів, зменшення ризику «провалу» на ринку

Продовження таблиці 1.5

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
2	Відносно низькі бар'єри входу	Поява нових конкурентів Загроза зменшення частки ринку	Можливість вільно розвиватися і відкривати представництва в нових містах
3	Високий рівень конкурентної боротьби	Збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів Ріст їх вибагливості	
4	Тренд на адресну доставку їжі, онлайн-замовлень		Збільшення кількості потенційних клієнтів, конкурентні переваги компанії
5	Тенденція зміни меню в напрямку вегетаріанства та веганства		Залучення нової аудиторії Конкурентні переваги компанії

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мезосередовища

Отже, проаналізувавши мезосередовище компанії, ми виявили такі основні фактори, які створюють можливість для підприємства: очікування експертами подальшого росту ринку ресторанів в Україні, відносно низькі бар'єри входу, тренд на адресну доставку їжі, тенденція зміни меню в напрямку вегетаріанства і веганства. Та виділили фактори, які створюють загрозу для підприємства: відносно низькі бар'єри входу і високий рівень конкурентної боротьби. Деякі з цих загроз і можливостей будуть використані при складанні таблиці SWOT-аналізу.

Аналіз мікросередовища

Аналіз споживачів

Цільова аудиторія компанії «Ninja Sushi» – це чоловіки та жінки у віці від 18 до 34 років, які належать до середнього цінового сегменту. Це представники покоління Y, вони активно користуються телефоном і часто здійснюють покупки в Інтернеті. Зазвичай середній чек складає 300-400 грн. Замовляють страви частіше всього з ціллю провести час в компанії друзів чи близьких, або ж для відпочинку ввечері перед телевізором або монітором комп'ютера.

Ринок японської кухні просегментований лише по одному критерію – дохід споживача. На ринку виділяють два сегменти : «середній» та «середній+». Середній сегмент є доволі великим, до нього належать студенти та люди з доходом до 10000 тисяч. На цей сегмент орієнтуються ресторани, в яких ціна однієї страви є в межах 100-200 грн. Оскільки, ціна однієї порції в ресторанах, які орієнтуються «середній+» сегмент, знаходиться в межах 200-300 грн, то можна сказати, що онлайн-ресторан «Ninja Sushi» також орієнтуються споживачів «середнього+» сегменту.

Споживачам притаманний наступний процес прийняття рішення про купівлю:

- 1) усвідомлення потреби – усвідомлення споживача у розбіжності між тим, чим він володіє і тим, чим він би хотів володіти. У нашому випадку це потреба у втамуванні голоду через купівлю улюбленої страви.
- 2) пошук інформації. Джерелами інформації можуть бути внутрішніми (особистий досвід споживача) та зовнішніми, які в свою чергу поділяються на загальнодоступні (інформація в ЗМІ), комерційні (реклама ресторанів в Інтернеті, на флаєрах тощо), неформальні (почуті рекомендації колег чи друзів тощо). Зазвичай споживач на даній стадії довго не зупиняється. Він або вже знає, в якому ресторані буде купувати, переходить за рекламою або шукає інформацію на поверхні, витрачає небагато часу на дану дію.
- 3) оцінка варіантів. Якщо споживач лояльний по певної торгової марки, то він пропускає дану стадію, якщо ж вагається – порівнює ресторани між собою. Основними критеріями оцінки варіантів вибору є: ціна (і товару і доставки), тривалість приготування, доставки, асортимент товарів, репутація компанії (відгуки, впізнаваність тощо), наявність певних знижок чи акцій.
- 4) рішення про купівлю. Споживач обирає ресторан, вирішує в який час зробить замовлення, які страви купує і в якій кількості, визначає спосіб оплати (одразу через Інтернет, готівкою чи карткою).
- 5) оцінка після купівлі. Можливі такі варіанти :

- задоволення купівлею товару (може написати гарний відгук, коментар, поставити гарну оцінку в додатку, зробити історію в Інстаграм з гарними відгуками і рекомендаціями, продовжувати купувати страви в ресторані);
- незадоволення купівлею товару (може написати поганий відгук в соціальній мережі, вимагати повернення грошей за страву, застерігати знайомих купувати товар, припинення купувати товар в даному ресторані тощо). Незадоволення може виникнути в разі поганої якості самого товару, довгої доставки , невідповідності очікуванням і т.д.

Взагалі компанія «Ninja Sushi» має налагоджену систему зворотнього зв'язку з підписниками на своїй сторінці в Інстаграм, відповідає на їх питання, ділиться якоюсь інформацією, бо це я важливим, щоб утримати клієнта. Через зростання популярності в Інстаграмі, підписними часто запитують компанію чи можливе відкриття її представництва в інших містах України. Але поки що представництв лише 4 в Україні, що є недоліком Ninja Sushi.

Отже, підприємство «Ninja Sushi» орієнтується на «середній +» сегмент, йому варто особливо звернути увагу на потреби споживачів, на основні критерії вибору ресторану, особливості в процесі прийняття рішення, на те, що це молоді люди, які активно користуються Інтернетом, соціальними мережами. Тут важливо не відставати від конкурентів і показати свої конкурентні переваги споживачу.

Аналіз конкурентів

Тип конкуренції на ринку японської кухні в Україні – монополістична конкуренція. На ринку наявна велика кількість малих та середніх підприємств, є ресторанні мережі, які є лідерами ринку, пропонується диференційований товар. Ринок характеризується відносно низькими бар'єрами виходу для нових компаній. Однак незважаючи на це, велика частка нових закладів закривається протягом одного або декількох років.

На ринку наявна, як цінова конкуренція, так і нецінова. Конкуренти концентрують свою увагу на підвищення рівня пропонованого сервісу та додаткових послуг. Сучасні ресторани досягають конкурентних переваг за

допомогою інновацій: новий дизайн сайту чи приміщення ресторану, новий процес виробництва, новий маркетинговий підхід чи новий метод підвищення ефективності праці співробітників [24].

Оскільки ринок має лише два сегменти і різниця між ними не є такою критичною, то до найближчих конкурентів компанії «Ninja Sushi» слід віднести, як ресторани, які орієнтуються, як і на «середній» сегмент, так і на «середній+». Мережі ресторанів страв японської кухні «Сушия» та «Євразія» є лідерами ринку, працюють більше 10 років та орієнтовані на «середній» сегмент. Так, як вони мають декілька ресторанів в Києві та в інших регіонах України, мають великі частки ринку, є популярними серед молоді, то вони є небезпечними для компанії «Ninja Sushi» [25-26].

Також для аналізу конкурентів Ninja Sushi слід обрати безпосередньо онлайн-ресторан страв японської кухні, тобто прямого конкурента. Рис і Риба – це молодий ресторан, діяльністю якого є доставка суші та ролів в Києві. Також компанія пропонує споживачу самотійно забрати товар за трьома адресами міста. Ціни ресторану розраховані для сегменту «середній +», а порції є великими. Позиціонує себе, як «перша доставка суші, яка думає про вас». Компанія часто робить різні знижки і спеціальні пропозиції [28].

Також для порівняння ми обрали київський ресторан японської кухні «Муракамі». Цей ресторан орієнтований на сегмент «середній+», позиціонує себе, як виробник суші преміум-класу. Особистої доставки на сайті немає, але ресторан входить до групи ресторанів «Tarantino Family», яка займається доставкою страв цих ресторанів по Києву та його передмість [27].

Щоб оцінити сильні та слабкі сторони підприємства «Ninja Sushi» порівняно з відібраними конкурентами, спочатку оберемо показники за якими будемо їх порівнювати. Це: досвід на ринку, ціна за одну страву, розмір порцій, наявність вегетаріанського меню, наявність сайту і додатку, активність введення і популярність в соціальних мережах, вартість доставки, мінімальна ціна замовлення, час доставки, час в який приймають замовлення, наявність постійних акцій та спеціальних пропозицій, наявність «своєї» фішки, кількість міст України

в яких є представництва. Ми обрали саме такі показники, адже саме на них звертає увагу клієнт, обираючи ресторан для здійснення замовлення. Також за даними показниками ми зможемо побачити, які саме підприємство «Ninja Sushi» має переваги над конкурентами, зможемо з'ясувати чого не вистачає підприємству для того, щоб збільшити кількість клієнтів та частку ринку. Тепер проаналізуємо діяльність компанії «Ninja Sushi» та її конкурентів за даними показниками (див. табл.1.6).

Таблиця 1.6 - Порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	Сушия	Євразія	Рис і Риба	Мураками	
Досвід на ринку	Роки	2	14	11	2	9	Слабка
Асортимент	К-сть позицій	110	95	97	105	73	Сильна
Ціна за одну страву	Грн	240	150	160	230	210	Слабка
Розмір порцій	Грами	320	230	235	300	260	Сильна
Наявність вегетаріанського меню	+/-	+	-	+	-	+	Сильна
Наявність сайту, додатку	Сайт/додаток	Сайт і додаток	Сайт	Сайт і додаток	Сайт	Немає	Сильна
Активність введення і популярність в соціальних мережах	Кількість постів і підписників	730 постів та 183 тис. підписників	441 постів та 77,7 тис. підприємців	1503 постів та 16,7 тис. підприємців	522 поста та 31 тис. підписників	Немає	Сильна
Вартість доставки	Грн	Безкоштовно	Безкоштовно	Відсутня	Безкоштовно	Безкоштовно	Нейтральна
Час в який приймають замовлення	Години	З 11:00 до 06:00	З 11:00 до 00:00	З 10:00 до 21:00	З 10:00 до 22:00	З 00:00 до 24:00	Сильна
Час доставки	Хвилини	<60	<60	-	60-150	60-120	Сильна

Продовження таблиці 1.6

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	Сушия	Євразія	Рис і Риба	Мураками	
Мінімальна ціна замовлення	Грн	400	200 (якщо не більше 8 км від ресторану)	Відсутня	300 для центру, 400 для Лівого Берегу Києва, 600 для передмість	150	Слабка
Наявність постійних акцій, спеціальних пропозицій	+/- (якщо є то які саме)	-	+(знижка 10% при самовивозі)	+(знижка 25% при самовивозі)	+(знижка 10% при самовивозі)	+(знижка 15% при самовивозі)	Слабка
Наявність «своїх» фішки	+/-	+ «смаколик для улюбленця»	-	-	-	-	Сильна
Кількість міст України в яких є представництва	Штуки	4	12	1	1	1	Слабка

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сайтів конкурентів [25, 26, 27, 28]

Отже, проаналізувавши дану таблицю, ми бачимо, що Ninja Sushi має так сильні сторони: наявність вегетаріанського меню; великі порції; наявність власного сайту та додатку; популярність в соціальних мережах (дає можливість збільшити лояльність та зацікавленість клієнтів); швидка доставка; наявність власної фішки «смаколик для домашнього улюбленця» (створює враження турботи про клієнта).

До слабких сторін належать: недосвідченість компанії; високі ціни; висока мінімальна ціна замовлення; відсутність постійних і частих акцій (можлива

загроза, що клієнт купить товар конкурента через наявну в нього акцію); представництва є лише в чотирьох містах України (Київ, Харків, Одеса, Дніпро).

Проаналізувавши даний ринок, то можна помітити, що великі мережі ресторанів (Сушия, Мафія, Євразія, ЯпонаХата, Япі, Мураками) займають близько 66% ринку, а решта це невеликі суши-бари (22%) та адресні доставки японських страв (12%), які представлені лише в одному місті. Це означає, що при виборі найпривабливішого міста, Ninja Sushi варто детально проаналізувати рівень конкурентної боротьби в українських містах, адже це дасть можливість компанії почати свою діяльність та залучити нових споживачів в тих містах, де менше конкурентів, де менш насичений ринок.

Контактні аудиторії

До контактних аудиторій, які впливають на діяльність підприємства відносяться контактні аудиторії публіки, а саме блогери та артисти, як лідери громадських думок. Ninja Sushi кожного місяця проводить інтерв'ю та замовляє рекламу у відомих блогерів та артистів України з загальною кількістю підписників в Instagram від 300 тис. до 5 млн (Наприклад, Алена Венум, Настя Гонцул, Мурафа, Майя-Мі, Анна Седокова тощо). Цю інформацію можна знайти на сайті компанії в розділі «Новини» або в історіях Ninja Sushi в Instagram [46, 51]. Це є сильною стороною компанії, адже така співпраця дозволить швидше збільшити свою популярність та залучити більше клієнтів.

Після проведеного вище аналізу можна виділити такі найважливіші фактори мікросередовища, які стосуються споживачів, конкурентів та контактних аудиторій, вплив яких представляє собою можливості або/та загрози для роботи підприємства (див. табл. 1.7):

Таблиця 1.7 - Фактори мікросередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Наявність сегментів «середній» та «середній+» на ринку		Спрямувати діяльність на сегмент «середній+», що економить ресурси компанії

Продовження таблиці 1.7

№	Фактор	Загроза	Можливість
2	Високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва «Ninja Sushi»	Збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів Ріст їх вибагливості	
3	Різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни		Можливість вийти в нові регіони, де менший рівень конкурентної боротьби, можливість залучити нових споживачів

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища

Отже, проаналізувавши мікросередовище компанії «Ninja Sushi» було виділено багато слабких та сильних сторін і з'ясовано, що в різних регіонах України є різна конкурентна боротьба, що дає можливість компанії відкрити представництво в новому місті, а також можливість економити ресурси, концентруючись лише на сегменті «середній+». Загалом, підсумовуючи результати аналізу зовнішнього середовища підприємства, було виділено ряд основних загроз та можливостей для компанії, які потім знайдуть своє відображення у SWOT-аналізі.

1.3 Визначення маркетингової управлінської проблеми

У даному розділі підведемо підсумки та узагальнимо усі розглянуті вище фактори, проаналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. Після чого можемо сформулювати таблицю SWOT-аналізу.

1. Висновки щодо внутрішнього середовища, а саме виділення сильних та слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» (Див.табл.1.8):

Таблиця 1.8 - Сильні та слабкі сторони підприємства

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Сприятливий до спільної праці клімат в колективі	+	
2.	Наявність власного автопарку	+	

Продовження таблиці 1.8

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
3.	Розвинені інформаційні ресурси	+	
4.	Залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів		-
5.	Широкий і різноманітний асортименту	+	
7.	Наявність вегетаріанського і безлактозного меню	+	
8.	Безкоштовна та швидка кур'єрська доставка замовлення	+	
9.	Незначний досвід роботи на ринку		-
10.	Висока ціна товару		-
12.	Доставка здійснюється не в усі райони Києва		-
14.	Добрерозвинена система комунікацій	+	
15.	Розміщення реклами у профілях відомих блогерів і артистів України в соціальних мережах	+	
16.	Відсутність залежності від збутових посередників	+	

Джерело: узагальнено автором

До сильних сторін підприємства «Ninja Sushi» можна віднести: широкий і різноманітний асортимент, наявність вегетаріанського та безлактозного меню, розвинені інформаційні ресурси, добре розвинена система комунікацій, співпраця з відомими блогерами, наявність власного автопарку, безкоштовна та швидка кур'єрська доставка замовлення відсутність, залежності від збутових посередників.

До слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» належать: незначний досвід роботи на ринку, висока ціна товару, доставка здійснюється не в усі райони Києва, залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів.

2. Висновки щодо зовнішнього середовища, а саме виділення факторів макросередовища, які визначають можливості і загрози для підприємства (Див.табл.1.9):

Таблиця 1.9 - Фактори макросередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Популярність азійської кухні серед населення України		Розширення кола потенційних клієнтів, які люблять японську кухню
2	Швидкий ритм сучасного життя українців		Збільшення попиту на послуги сервісу доставки їжі через зайнятість, швидкий темп життя населення
3	Глобальна інтернетизація в ресторанному бізнесі	Відкриття сервісу доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах та поява нових прямих конкурентів	
4	Популярність соціальних мереж серед населення та підприємств різних видів діяльності		Збільшення впізнаваності товару серед споживачів, збільшення їх довіри, зацікавленості та лояльності
6	Різний рівень доходу по регіонам України	Менший попит на товар в тих регіонах, де нижчий рівень дохідності	
7	Обмежувальних заходи під час карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19.		Зростання попиту на сервіс доставки їжі, збільшення кількості потенційних клієнтів під час карантину
8	Обов'язкове використання касових апаратів РРО	Збільшення розмірів штрафів, понесення збитків	Зменшення кількості конкурентів в яких відсутнє дане програмне забезпечення
9	Популяризації вегетаріанства серед населення України		Залучення нової аудиторії через наявність вегетаріанського меню
10	Запроваджена програма з підтримки малого і середнього підприємництва	Збільшення конкурентів на ринку через доступне кредитування малих та середніх підприємств	
11	Збільшення платоспроможності населення України		Збільшення кількості потенційних клієнтів, збільшення розміру середнього чека

Продовження таблиці 1.9

№	Фактор	Загроза	Можливість
12	Ведення в дію статті 30 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»	Отримання штрафів через недотримання співробітників «мовного» закону	
13	Зменшення рівню вилову риби в океанах через зменшення популяції риби, забруднення навколишнього середовища і зміну клімату	Дефіцит сировини, збільшення цін на імпортовану рибу, збільшиться собівартість страв	
14	Еко-тренд: поширення тенденції споживання натуральних продуктів харчування серед українців		Формування позитивного іміджу підприємства в очах споживачів, конкурентоспроможність товару
15	Скорочення працездатного населення України	Зменшення кількості потенційних споживачів, адже вони є працездатним населенням України	
16	Трудова міграція українців в більш розвинені і благополучні країни	Втрата певної кількості потенційних клієнтів	

Джерело: побудовано автором на основі аналізу макросередовища

Отже, після аналізу факторів макросередовища підприємства, було виділено фактори, які створюють такі можливості: розширення кола потенційних клієнтів, які люблять японську кухню (через популярність азійських страв), збільшення попиту на послуги сервісу доставки їжі через швидкий темп життя населення, збільшення впізнаваності товару серед споживачів, збільшення їх довіри, зацікавленості та лояльності (через популярність соціальних мереж), зростання попиту на сервіс доставки їжі, збільшення кількості потенційних клієнтів під час карантину, зменшення кількості конкурентів в яких відсутні касові апарати РРО, залучення нової аудиторії через популярність вегетаріанського і безлактозного меню, збільшення розміру середнього чека (через збільшення платоспроможності українців), формування позитивного іміджу підприємства в очах споживачів (через еко-тренд, якого дотримується онлайн-ресторан).

Виходячи з інших факторів макросередовища, впливають такі загрози для підприємства: відкриття сервісів доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах та поява нових прямих конкурентів (через глобальну інтернетизацію в ресторанному бізнесі), менший попит на товар в тих регіонах, де нижчий рівень дохідності, збільшення розмірів штрафів, понесення збитків в разі не використання касових апаратів РРО, збільшення конкурентів на ринку через доступне кредитування малих та середніх підприємств, можливе отримання штрафів через недотримання співробітників «мовного» закону, дефіцит сировини, збільшення цін на імпортовану рибу, збільшиться собівартість страв через зменшення популяції і вилову риб в океанах, зменшення кількості потенційних споживачів через зменшення працездатного населення України, втрата певної кількості потенційних клієнтів через трудову міграцію українців в більш благополучні країни.

3. Висновки щодо зовнішнього середовища, а саме виділення факторів мезосередовища, які визначають можливості і загрози для підприємства (Див.табл.1.10):

Таблиця 1.10 - Фактори мезосередовища

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	Очікування експертами подальшого росту ринку ресторанів в Україні		Збільшення кількості потенційних споживачів, зменшення ризику «провалу» на ринку
2	Відносно низькі бар'єри входу	Поява нових конкурентів Загроза зменшення частки ринку	Можливість вільно розвиватися і відкривати представництва в нових містах
3	Високий рівень конкурентної боротьби	Збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів Ріст їх вибагливості	
4	Тренд на адресну доставку їжі, онлайн-замовлень		Збільшення кількості потенційних клієнтів, конкурентні переваги компанії
5	Тенденція зміни меню в напрямку вегетаріанства та веганства		Залучення нової аудиторії Конкурентні переваги компанії

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мезосередовища

Отже, проаналізувавши мезосередовище компанії, ми виявили основні фактори, які створюють такі можливості для підприємства: збільшення кількості потенційних споживачів, зменшення ризику «провалу» на ринку через очікування експертами подальшого росту ринку ресторанів в Україні; можливість вільно розвиватися і відкривати представництва в нових містах через відносно низькі бар'єри входу на ринок; збільшення кількості потенційних клієнтів через тренд на адресну доставку їжі; залучення нової аудиторії через тенденцію зміни меню в напрямку вегетаріанства і веганства. Також виділили фактори, які створюють такі загрози для підприємства: поява нових конкурентів, загроза зменшення частки ринку через відносно низькі бар'єри входу на ринок; збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів, ріст їх вибагливості через високий рівень конкурентної боротьби на ринку.

4. Висновки щодо зовнішнього середовища, а саме виділення сильних і слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» та його можливостей і загроз на основі аналізу мікросередовища:

Після аналізу конкурентів компанії «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні саме в Києві, ми виділили такі її сильні сторони: наявність вегетаріанського меню; великі порції; наявність власного сайту та додатку; популярність в соціальних мережах (дає можливість збільшити лояльність та зацікавленість клієнтів); швидка доставка; наявність власної фішки «смаколик для домашнього улюбленця» (створює враження турботи про клієнта).

Та виділили такі слабкі сторони Ninja Sushi відносно її конкурентів: недосвідченість компанії; високі ціни на товари; висока мінімальна ціна замовлення; відсутність постійних і частих акцій (можлива загроза, що клієнт купить товар конкурента через наявну в нього акцію); представництва є лише в чотирьох містах України (Київ, Харків, Одеса, Дніпро).

Також було проаналізовано в цілому мікросередовище і виділено фактори, які формують можливості і загрози для підприємства (Див. табл.1.11):

Таблиця 1.11 - Фактори мікросередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Наявність сегментів «середній» та «середній+» на ринку		Спрямування діяльності на сегмент «середній+», що зекономить ресурси компанії
2	Високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва «Ninja Sushi»	Збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів Ріст їх вибагливості	
3	Різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни		Можливість вийти в нові регіони, де менший рівень конкурентної боротьби, можливість залучити нових споживачів

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища

Отже, проаналізувавши мікросередовище компанії, ми виявили основні фактори, які створюють такі можливості для підприємства: спрямування діяльності на сегмент «середній+», що зекономить ресурси компанії (не треба створювати часто акції чи знижки) через наявність на ринку сегментів «середній» та «середній+»; можливість вийти в нові регіони, де менший рівень конкурентної боротьби, можливість залучити нових споживачів через різну кількість і силу конкурентів в різних регіонах країни. Також виділили один фактор, який створює таку загрозу для підприємства: збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів, ріст їх вибагливості через високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва «Ninja Sushi».

Проведемо підсумки аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії «Ninja Sushi» і викладемо отримані результати у таблиці SWOT-аналізу (див. табл.1.12):

Таблиця 1.12 - SWOT-аналіз

<i>Сильні сторони фірми</i>	<i>Слабкі сторони фірми</i>
- Широкий і різноманітний асортимент; - Великі розміри порцій; - Наявність вегетаріанського меню; - Безкоштовна та швидка доставка; - Наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони; - Наявність власного сайту та додатку; - Популярність в соціальних мережах; - Співпраця з відомими блогерами і артистами України.	- Незначний досвід роботи на ринку; - Вищі ціни ніж в конкурентів; - Висока мінімальна ціна замовлення (від 400 грн); - Відсутність постійних і частих акцій, спеціальних пропозицій; - Представництва є лише в чотирьох містах України (Київ, Харків, Одеса, Дніпро).
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Збільшення кількості потенційних клієнтів завдяки популярності азійської кухні серед населення України; - Збільшення кількості потенційних споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі та онлайн-замовлення; - Залучення нової аудиторії через популяризацію вегетаріанства серед населення України; - Зменшення ризику провалу на ринку через подальший ріст ринку ресторанів в Україні, що очікується на думку експертів; - Можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби і залучити нових споживачів, адже спостерігається різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни.	- Загроза втрати споживачів та появи нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем через низькі бар'єри входу на ринок; - Зменшення частки ринку або провал через відкриття сервісів доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах, поява нових прямих конкурентів за рахунок глобальної інтернетизація в ресторанному бізнесі; - Збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів через високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва Ninja Sushi; - Зменшення попиту на товар в тих регіонах, де нижчий рівень дохідності, адже в Україні спостерігається різний рівень доходу населення по регіонам.

Складено автором

Далі проведемо перехресний SWOT-аналіз:

➤ Загрози – сильні сторони:

- За рахунок популярності в соціальних мережах, співпраці з відомими блогерами та артистами зменшується загроза втратити «своїх» споживачів, якщо з'являться нові конкуренти;

- Змога збільшувати витрати на просування товару за рахунок стабільного джерела прибутку;
- Завдяки стабільному джерелу прибутку вийти в ті регіони, де наявний високий рівень доходності, в найбільш привабливі регіони.
- Загрози – слабкі сторони:
 - Ймовірність «провалу» або зменшення частки ринку через незначний досвід роботи на ринку та глобальну інтернетизацію в ресторанному бізнесі;
 - Загроза втрати споживачів через появу нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем сервісу через низькі бар'єри входу на ринок;
 - Зменшення попиту на товар в тих регіонах, де нижчий рівень доходності, адже ціни вищі ніж в конкурентів та відсутні акції.
- Можливості – сильні сторони:
 - Залучення нової аудиторії через наявність вегетаріанського меню;
 - Збільшення кількості споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі, популярність компанії в соціальних мережах;
 - Завдяки популярності азійської кухні серед населення України та різноманітності асортименту компанії можливість збільшити кількість клієнтів;
 - Можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби через наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони.
- Можливості – слабкі сторони:
 - Зменшення привабливості продукції через її високу ціну, відсутність акцій, що може виникнути через подальший ріст ринку;
 - Незначний досвід роботи на ринку та висока ціна не дозволить залучити нових споживачів в разі виходу у нові регіони країни.

Для кращого сприйняття та візуалізації вище наведеної інформації, ми побудуємо таблицю перехресного SWOT-аналізу (Див. табл. 1.13):

Таблиця 1.13 – Перехресний SWOT-аналіз

	<i>Ринкові можливості</i>	<i>Ринкові загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	- Залучення нової аудиторії через наявність вегетаріанського меню; - Збільшення кількості споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі, популярність компанії в соціальних мережах; - Завдяки популярності азійської кухні серед населення України та різноманітності асортименту компанії можливість збільшити кількість клієнтів; - Можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби через наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони.	- За рахунок популярності в соціальних мережах, співпраці з відомими блогерами та артистами зменшується загроза втратити «своїх» споживачів, якщо з'являться нові конкуренти; - Змога збільшувати витрати на просування товару за рахунок стабільного джерела прибутку; - Завдяки стабільному джерелу прибутку вийти в ті регіони, де наявний високий рівень доходності, в найбільш привабливі регіони.
<i>Слабкі сторони</i>	- Зменшення привабливості продукції через її високу ціну, відсутність акцій, що може виникнути через подальший ріст ринку; - Незначний досвід роботи на ринку та висока ціна не дозволить залучити нових споживачів в разі виходу у нові регіони країни.	- Ймовірність «провалу» або зменшення частки ринку через незначний досвід роботи на ринку та глобальну інтернетизацію в ресторанному бізнесі; - Загроза втрати споживачів через появу нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем сервісу через низькі бар'єри входу на ринок; - Зменшення попиту на товар в тих регіонах, де нижчий рівень доходності, адже ціни вищі ніж в конкурентів та відсутні акції.

Складено автором

Отже, виходячи з проведеного SWOT-аналізу, було визначено маркетингову управлінську проблему: *Масштабування за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України.* Через те, що компанія «Ninja Sushi» представлена лише в чотирьох містах України, через її активність і популярність в Інтернеті, підігрів інтересу завдяки залученню блогерів, - підписники в Інстаграм

часто запитують про відкриття представництв в інших містах. В компанії наявні вільні кошти для виходу в нові регіони, але вона не знає яке місто є найпривабливішим, адже існують, як можливості так і загрози при прийнятті даного рішення. А ще в різних українських містах є різний рівень доходу населення та різний рівень конкурентної боротьби. Тому доцільно було б провести дослідження для вирішення даної маркетингової управлінської проблеми.

Висновки до розділу 1

Отже, в першому розділі ми проаналізували внутрішнє середовище компанії «Ninja Sushi» на ринку ресторанів японської кухні в Україні, з чого були зроблені висновки, що перевагами організаційно-правової структури підприємства є мінімізація дублювання функцій персоналу, сприятливий до спільної праці клімат в колективі, проста система управління та гнучка звітність. А недоліками організаційно-правової структури компанії є можливе інформаційне перевантаження лінійного керівника та виникнення протиріч у прийнятті рішень між засновниками.

Щодо огляду на ресурсний аналіз компанії можна виділити такі сильні сторони: наявність вільних грошових коштів, наявність сучасного спеціалізованого обладнання, власного автопарку, авторських прав на рецепти страв та на запатентовану торгову марку та логотип, розвинені інформаційні ресурси і активне ведення Інтернет-сторінок, висококваліфікований персонал. Слабкими сторонами є недостатня кількість працівників та залежність компанії від зовнішніх поставок продуктів.

А провівши аудит маркетингу на підприємстві, ми визначили, що його слабкими сторонами є: значні витрати на рекламу та збут, висока ціна товару, що впливає на зниження його конкурентоспроможності та доставка товару, яка здійснюється не в усі райони міста. А сильними сторонами є: доблерозвинена система комунікацій, співпраця із зірками шоу-бізнесу та блогерами України;

відсутність залежності від збутових посередників; великий проміжок часу приймання замовлення і доставки страв та налагоджена система зворотнього зв'язку з підписниками.

Також в даному розділі був проведений аналіз макро-, мезо- та мікросередовищ, в результаті чого було виділено у SWOT-аналіз такі основні сильні сторони Ninja Sushi: широкий і різноманітний асортимент, великі розміри порцій, наявність вегетаріанського меню, безкоштовна та швидка доставка, наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони, наявність власного сайту та додатку, популярність в соціальних мережах, співпраця з відомими блогерами і артистами України. Також виділено такі її основні слабкі сторони: незначний досвід роботи на ринку, вищі ціни ніж в конкурентів, висока мінімальна ціна замовлення, відсутність постійних і частих акцій, представлена лише в чотирьох містах України.

До головних ринкових можливостей після аналізу макро-, мезо- та мікросередовищ ми віднесли: збільшення кількості потенційних клієнтів завдяки популярності азійської кухні серед населення України; збільшення кількості потенційних споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі та онлайн-замовлення; залучення нової аудиторії через популяризацію вегетаріанства серед населення України; зменшення ризику провалу на ринку через подальший ріст ринку ресторанів в Україні, що очікується на думку експертів; можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби і залучити нових споживачів, адже спостерігається різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни. До головних ринкових загроз належать: загроза втрати споживачів та появи нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем через низькі бар'єри входу на ринок; зменшення частки ринку або провал через відкриття сервісів доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах, поява нових прямих конкурентів за рахунок глобальної інтернетизація в ресторанному бізнесі; збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів через високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва Ninja Sushi; зменшення попиту на товар в тих

регіонах, де нижчий рівень дохідності, адже в Україні спостерігається різний рівень доходу населення по регіонам.

Тому після аналізу сильних та слабких сторін, ринкових можливостей та загроз, ми визначили маркетингову управлінську проблему: масштабування за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України. Тому в даному дослідженні потрібно вибрати найпривабливіше місто для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» в Україні.

РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методологія дослідження

Виявивши МУП компанії «Ninja Sushi» ми знаємо, що підприємству треба масштабувати бізнес за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України, а отже потрібно обрати найпривабливіший регіон в якому Ninja Sushi в подальшому здійснюватиме свою діяльність.

Термін «Масштабування бізнесу» означає не лише розширення асортименту товарів, а й появу нових точок продажу, вихід на нові ринки, вихід в нові міста [78].

Масштабування вирішує такі завдання:

- ріст продажів товарів;
- збільшення кількості клієнтів;
- збільшення впізнаваності бренду;
- вихід на нові ринки чи в нові міста;
- збільшення рентабельності.

Масштабування – процес, в якому компанія зростає і одночасно оптимізує всі процеси. Для того, успішно масштабуватися потрібно правильно здійснити всі заходи по кожному напрямку роботи і вдало налаштувати систему комунікацій між товаром і споживачем, та між самими працівниками [78].

Основні ознаки того, що компанії потрібно розширення:

- Дефіцит запасів. Тобто, коли товари продаються швидше, ніж вони постачаються;
- Недолік співробітників. Наприклад, процеси в середині компанії стають надскладними, наявний персонал вже не справляється з усіма обов'язками і завданнями;
- Недостатня інфраструктура.

Якщо зростає попит і неможливо задовільнити всі замовлення в потрібному обсязі, необхідно розширяти точки продажів, способи доставки, відкривати нові магазини і офіси [78].

Наприклад, компанія «Ninja Sushi» отримує кожного дня багато повідомлень і запитів про те, що споживачі прагнуть її відкриття в інших містах, попит росте, вільні фінансові кошти вона має.

Наразі для розширення бізнесу існують такі варіанти:

1. Франчайзинг. Цей метод є доволі популярним в теперішній час. Його суть: «створення бренду з подальшим продажем прав на його використання для інших торгових точок» [79]. Може мати кілька різних видів організації партнерства та участі власника в новоствореному бізнесі.

Переваги методу:

- Стабільний прибуток. Незалежно від величини доходу франчайзи, вони оплачують певний внесок власнику бренду;
- Швидкий результат. Якщо бізнес вдало оформлений, то він легко стане популярним, а це допоможе розвинути мережу за коротні терміни;
- Економія коштів. Налагоджена та ефективна система роботи з франчайзом дозволяє зменшувати витрати, адже в договорі з ним вказується певний стандартний набір дій, який в свою чергу оптимізує витрати на виконання.

Решта завдань – робота самого партнера [79].

Зазвичай, франчайзинг не здійснюється лише в одному місті, а поширюється по всій країні, а в найкращому випадку - поширюється ще й закордоном.

2. Мережа філій. Цей метод вважається більш трудомістким в порівнянні з попереднім. Його суть - створення центрального офісу та мережі філій. Найкращий варіант, коли дані територіальні одиниці працюють окремо, мають своє керівництво і бухгалтерію, при тому узгоджують усі ключові моменти з головним центром [79]. Переваги методу:

- Регулярні надходження прибутків в центральний офіс;
- Всі дії підрозділу знаходяться під контролем головного офісу.

З однієї сторони, філії знаходяться у власності в однієї й тої ж особи, яка може понести значні витрати на відкриття нової точки. Із іншої сторони - всі відкриті нові представництва підприємства належать цьому власнику, і прибуток надходить у повному обсязі, а не просто, як абонентська плата [79]. Саме такий метод масштабування бізнесу компанії «Ninja Sushi» ми будемо розглядати в даній роботі.

3. Вихід в онлайн. Ще один можливий варіант масштабуватися –перенести бізнес в онлайн. Такий метод є ідеальним для різноманітних магазинів, ресторанів, психологічних клінік, тобто для сфери торгівлі та надання певних послуг, які можливо надавати онлайн.

Перед тим, як обрати такий метод масштабування, варто перевірити чи підходить він до конкретного виду послуг чи товару. Зазвичай, онлайн-масштабування має високу ймовірність сумісності з різноманітними видами підприємницької діяльності, адже в Інтернеті є велика кількість можливостей, які постійно зростають [79].

4. Вихід у суміжні області. Такий метод є актуальним для компанії, яка усвідомлює, що не досягне бажаного (максимального) результату в місті, в якому вже працює. Тому варто розширюватись в суміжні області, але перед цим необхідно провести детальний аналіз ринку в новому місті, аналіз нових напрямків тощо.

5. Розширення асортименту. Це ще один метод розширити бізнес. Можна випустити нову лінійку товару чи розширити наявний асортимент продукції підприємства. Однак, спочатку слід:

- Проаналізувати вже існуючий ринок, оцінити доцільність нових введень;
- Виписати можливі ризики;
- Проаналізувати та оцінити діяльність конкурентів;
- Оцінити готовність власного бізнесу до змін, а саме до внесення нововведень в асортименті [79].

Ми визначили, що компанія «Ninja Sushi» буде масштабуватися за рахунок відкриття філії, отже постало питання обрати інвестиційно привабливе місто.

Численні визначення поняття «інвестиційна привабливість регіону» в економічній літературі містять спільні ознаки: «Інвестиційна привабливість розглядається як інтегральний показник доцільності вкладання коштів, рівня задоволення вимог або інтересів інвестора, фінансово-майнового стану регіону та перспектив його розвитку, сукупності зовнішніх та внутрішніх умов» [29].

І.А. Бланк один із перших розробив угруповання чинників для оцінки інвестиційної привабливості регіонів України [31]. Воно передбачає ранжирування регіонів за п'ятьма узагальненими показниками з урахуванням їхньої питомої ваги (%):

- 1) «рівень загальноекономічного розвитку регіонів (35%);
- 2) рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону (15%);
- 3) демографічна характеристика регіону (15%);
- 4) рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіонів (25%);
- 5) рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків (10%)» [31].

Таблиця 2.1 Бази даних щодо оцінювання інвестиційного потенціалу регіону за різними методиками [80]

<i>За методикою І. Бланка</i>	<i>За методикою російських дослідників</i>	<i>За методикою Інституту Реформ</i>	<i>За методикою Світового банку</i>	<i>За методикою С.Буткевич</i>
Загальноекономічний розвиток	Економічний та природно-ресурсний потенціал	Економічний розвиток	Розмір валового регіонального продукту на душу населення	Оцінка економічного розвитку регіону
Інвестиційна структура	Інфраструктура ринку	Ринкова інфраструктура	Розмір основних фондів на душу населення	Оцінка рівня розвитку інвестиційної інфраструктури
Демографічна характеристика	Інвестиційна привабливості	Фінансовий сектор	Характеристика природних ресурсів	Оцінка демографічної характеристики регіону

Продовження таблиці 2.1

<i>За методикою І. Бланка</i>	<i>За методикою російських дослідників</i>	<i>За методикою Інституту Реформ</i>	<i>За методикою Світового банку</i>	<i>За методикою С.Буткевич</i>
Ринкові відносини і комерційна інфраструктура	Інвестиційні ризики	Людські ресурси	Характеристика людських ресурсів	Оцінка рівня розвитку ринкових відносин та інфраструктури
Криміногенні, економічні й інші ризики		Підприємництво і місцева влада		Оцінка інвестиційного ризика

Для оцінки інвестиційної привабливості регіону розділяють ще такі методики за двома класифікаційними ознаками [33]:

- 1) методи обробки даних;
- 2) система показників.

Беручи до уваги методи обробки даних, то можна виділити два підходи – описовий та рейтинговий. Описовий підхід означає, що описуються абсолютні показники, структури та динаміки показників розвитку регіону [33]. Експерт самостійно обирає найбільш значущі показники та формує на їх основі висновки щодо інвестиційного клімату в регіоні.

В свою чергу, рейтинговий підхід полягає в опитуванні суб'єктів економічної діяльності регіону, які допомагають визначити ступінь та напрям впливу певних факторів. Дані опитування потрібно погрупувати, і базуючись на інтегральному показнику, будується загальний рейтинг регіону (міста) [33].

Рейтинговий підхід дає більш наочний результат, а процес оцінки є не таким громіздким, як у першому підході. Для підприємства «Ninja Sushi» цей метод є кращим для оцінки інвестиційної привабливості регіону, адже він є простим у використанні і забезпеченні задоволення інформаційних потреб різних суб'єктів інвестиційного та суспільно-економічного процесу.

Також існує інша класифікація чинників, які визначають привабливість регіону. Ці чинники можна поділити на дві великі групи, такі як «жорсткі» і «м'які» фактори [34].

До жорстких факторів належать фактори, дію яких неможливо (або дуже складно) змінити в короткостроковій перспективі. Однак, вони також дають чітке визначення потенціалу регіону та є основою для прогнозів розвитку середовища реалізації інвестиційних проектів в середньострокових та довгострокових перспективах. Дані фактори можуть бути описані за допомогою офіційних статистичних даних [34]. Так, до цієї групи факторів належать:

1. Географічне розташування області та її площа;
2. Природні ресурси – наявність, обсяги, та концентрація ресурсів.
3. Робоча сила – рівень економічної активності, безробіття, міграції та природного приросту населення, рівень захворюваності;
4. Науковий потенціал – наявність науково-дослідних установ, технопарків;
5. Розмір ринку (споживчий сектор) – величина доходів на одну особу, заробітна плата населення;
6. Розмір ринку (бізнес-сегмент) – кількість підприємств в області, обсяги інвестицій, ступінь галузевої концентрації;
7. Інфраструктура – щільність автомобільних доріг та залізничних колій, показники водо- та електропостачання.

До групи «м'яких» факторів належать фактори, які можуть змінюватись за короткий період та можуть створювати бар'єри для реалізації інвестиційних проектів. Такі фактори важливі для інвесторів, тому, що проаналізувавши їх, інвестори зможуть оцінити економічне середовище. Ці фактори, зазвичай, оцінюють кількісно за допомогою методів якісної статистики (через оцінки та очікування економічних експертів) [34].

До групи м'яких факторів належать такі підгрупи, як:

1. *Діловий клімат* оцінюється за допомогою опитування керівників компаній щодо кон'юнктури ринку та ділової активності [34];

2. *Діловий оптимізм.* Як саме компанії оцінюють майбутній стан економіки регіонів та ринків збуту продукції, значною мірою впливає на їхні рішення щодо закупівлі ресурсів, планування обсягів виробництва, збуту тощо. Окрім, очікуваного прибутку, інвестору при прийнятті рішень щодо інвестування важливо знати оцінку можливих ризиків, а саме чинників, які можуть вплинути на відхилення реальних результатів виробничо-комерційної діяльності від початкових очікувань [34];

3. *Успішний досвід реалізації інвестиційних проектів.* Важливим показником якості інвестиційного клімату та економічної активності є діяльність наявних у регіоні підприємств. Очевидно, що успішний досвід реалізації інвестиційних проектів позитивно впливає на імідж регіону загалом та на його інвестиційну привабливість зокрема [34].

«У результаті розрахунків отримується композитний індекс інвестиційної привабливості регіонів, який складається з двох індексів за групами факторів («жорстких» та «м'яких»), які, своєю чергою, складаються з індексів привабливості за кожним окремим фактором у межах відповідної групи» [34].

Інше джерело вважає, що саме вибір регіону, на ринок якого варто масштабуватися, є найбільш важким. А мінімум інформації про ринок і кінцевих споживачів є найбільшою проблемою при цьому [80].

Спочатку оцінювати потенціал масштабування в нову країну чи регіон варто з аналізу розміру цільового ринку. Зазвичай, він не включає все населення цього міста, хіба, що треба просунути універсальний товар.

Джерела даних, які необхідні в аналізі нового ринку:

- «дані онлайн-запитів - співвідношення брендових і простих запитів, обсяги пошуку;
- внутрішні дані компанії - минулі результати онлайн-просування і прогнози розширення на новий ринок;
- дані дослідження ринку - потенційна впізнаваність бренду;
- соціально-демографічні дослідження - чисельність населення і його середній дохід в конкретному місті;

- галузеві звіти - огляд постачальників, аналіз витрат на рекламу конкурентів тощо;
- звіти по регіонам - охоплення ринку онлайн-технологіями, мобільний зв'язок тощо» [80].

Ці дані добре поєднуються в три групи: ринковий потенціал, можливість масштабування і вартість залучення одного користувача.

Саме через зведення вмісту цих трьох груп в єдиний індекс, з урахуванням достовірності зібраних даних в різних регіонах і їх співвідносність між собою, робить вибір регіону досить складним.

Більш детальні дослідження ринку повинні стати наступним кроком перед запуском онлайн-ресторану в новому місті.

Необхідно спочатку провести аналіз галузі, конкурентів, які існують на ринку, визначити сильні і слабкі сторони. Для цього автор рекомендує провести сегментоване дослідження щодо визначення потенційної клієнтської бази і аналіз недоліків вже існуючих товарів, щоб визначити, які потреби споживачів не задовольняються [81].

Для визначення чи підходить компанії даний ринок в даному місті, важливо з'ясувати, що пропонують компанії-конкуренти. Для цього можна використати онлайн-сервіси, такі, як SimilarWeb і Semrush. Вони збирають різноманітні дані про обраних конкурентів. Наприклад:

- «ключові запити, за якими сайт виводиться в пошуковій видачі Google;
- позиції кожного запиту і їх динаміка;
- запити, за якими показуються пошукові оголошення, а також їх тексти;
- приблизний трафік сайту-конкурента за період» [81].

Для того, щоб успішно просуватися в новому місті компанії необхідно подолати існуючий розрив, який утворився на ринку між очікуваннями цільової аудиторії і задоволення цих потреб. Для того, щоб визначити, чи буде даний бренд заповнювати цей розрив найбільш ефективно, потрібно провести SWOT-аналіз [81].

Інший автор зазначає, що дослідження конкурентів зараз є одним з найголовніших компонентів маркетингу. Ці показники дають можливість створити правильну і фінансову і ринкову стратегію компанії. Зрозумілим стає те, що було реалізовано неналежним чином в товарах, мережі продажу, рекламі тощо [81].

За допомогою кабінетних дослідження спочатку потрібно визначити найбільш небезпечних прямих і опосередкованих конкурентів компанії на ринку, також виявити їх слабкі і сильні сторони. Для того, щоб знайти переваги і недоліки конкурентів, порівняти свої ресурси, мало просто провести аналіз товарів конкурентів. Необхідно отримати дані про інші критерії їх роботи: мета на певному ринку, аспекти виробництва і управління, ціноутворення і фінансове становище [81].

Потрібно дізнатися:

- «розмір маркетингових витрат і аспекти стратегії суперників;
 - співвідношення ціни їх продуктів і товарів конкурентів;
 - на які канали продажів покладаються суперники при реалізації;
 - в які галузі вони хочуть проникнути в подальшому;
 - які види пільг суперники надають клієнтам;
 - кого вони використовують в якості посередників при продажу продуктів»
- [81].

Зараз разом з прямою конкурентною боротьбою поглиблюється спеціалізація компаній. Персоналізованими стають: споживчий попит, бажання і потреби людей. Тому потрібно навчитися знаходити будь-які методи конкурентної роботи з можливими конкурентами, щоб захистити себе від участі в цінових війнах [81].

Для гарантованого успіху компанія повинна представити за доступною ціною продукт, який значно перевершує якістю вже існуючі [81]. Отже, автор рекомендує провести ретельний аналіз конкурентів і порівняти їх основні продукти і ціни.

Наступний крок - з'ясувати, хто є ймовірним користувачем продукції, яка структура побажань покупців.

Це потрібно для того, щоб знайти більш вразливі місця компанії, що стосується, як товару, так і варіанти його реалізації, фінансової стратегії компанії в цілому. На даному етапі розробляється профіль майбутнього покупця, моделі його поведінки [81].

Під час цієї аналітичної роботи враховуються і звичаї, і звички, і уподобання. Також варто розглянути передумови поведінки певних груп (сегментів) споживачів. Це дає можливість прогнозувати майбутню структуру їхніх інтересів. Наразі застосовується ряд інструментів для проведення маркетингових досліджень поведінки покупців, їх підсвідомої і свідомої реакції на певні товари та їх рекламу, на поточний стан справ на ринку [81].

Способи кращого вивчення і розуміння споживача містять анкетування, опитування та тестування. За допомогою цих методів збору даних можна з'ясувати думку покупців про зміни, внесені в той чи інший товар. За допомогою цих інструментів можна своєчасно відстежувати реакцію покупців на зусилля по випуску та просуванню товарів на ринку [81].

Отже, для масштабування бізнесу та вибору найпривабливішого міста для відкриття представництва підприємства «Ninja Sushi» ми спочатку визначимо, які українських міста є найбільш інвестиційно привабливими. Для цього скористаємося рейтингом інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» [57], рейтингом найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» [77] та результатами дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [59]. Далі по цих трьох містах ми проведемо кабінетні дослідження, а саме визначимо рівень конкурентної боротьби, проаналізуємо та порівняємо найбільш небезпечних конкурентів, визначимо наші слабкі та сильні сторони. Далі ми проведемо

опитування споживачів за допомогою анкетування, щоб визначити які критерії вибору ресторану японської кухні є найбільш важливими для них, який діапазон цін на японські страви є для них прийнятним, чи задоволені клієнти пропозицією конкурентів та взагалі яка кількість споживачів згодна купувати продукцію Ninja Sushi. Розроблену анкету ми розмістимо в історіях Інстаграм-блогерів з Вінниці, Львову та Івано-Франківську. В кінці дослідження буде зібрано та проаналізовано отримані дані за допомогою описового (для якісних даних) та рейтингового (для кількісних даних) методів обробки даних та обрано найпривабливіше місто для відкриття ще одного представництва компанії «Ninja Sushi».

2.2 Визначення цілей та завдань дослідження

Проаналізувавши маркетингове середовище компанії «Ninja Sushi» та визначивши маркетингову управлінську проблему, що виникла, необхідно детально сформулювати ціль маркетингового дослідження, його завдання, об'єкти, суб'єкти, предмет та границі дослідження.

Об'єкт дослідження – ринок ресторанів японської кухні в Україні.

Суб'єкти дослідження – компанії, що виготовляють та самостійно доставляють страви японської кухні, покупці (кінцеві споживачі), компанія «Ninja Sushi».

Предмет дослідження – визначення найпривабливішого міста України на ринку японської кухні.

Границі дослідження:

- Географічні: вся територія України;
- Продуктова лінія: весь асортимент компанії «Ninja Sushi» та її конкурентів (роли, суші, сети, напої тощо).

Врахувавши вище наведену інформацію, сформулюємо ціль маркетингового дослідження – *вибір найпривабливішого міста для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» в Україні.*

Завдання МД :

1. Визначити найбільш інвестиційно-привабливі міста України для ведення бізнесу;
2. Аналіз структури попиту в досліджуваних містах (з'ясування кількості споживачів, які відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку, розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні);
3. Дослідження та аналіз конкуренції на ринку в досліджуваних містах (кількість конкурентів, переваги та недоліки головних конкурентів, їх частка ринку);
4. Визначити критерії вибору ресторану японської кухні споживачами;
5. Вияснити ставлення споживачів до конкурентів у містах.

Для більш точного розуміння завдань маркетингового дослідження, деталізуємо їх шляхом розроблення для кожного завдання блоку пошукових питань, тобто список запитань, відповіді на які є необхідними для досягнення мети дослідження та вирішення маркетингової управлінської проблеми. Щоб розуміти формат представлення та спосіб отримання даних визначимо для кожного пошукового питання джерело, метод збору та спосіб представлення інформації (Див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Завдання дослідження

№	Завдання дослідження	Пошукові питання	Джерело інформації	Методи отримання	Формат отриманої інформації
1	Визначити найбільш інвестиційно-привабливі міста України для ведення бізнесу	Які міста лідирують в рейтингах українських міст для ведення бізнесу?	Зовнішня вторинна інформація	Кабінетн і дослідження	Зображення кількох рейтингів найкращих українських міст для ведення бізнесу
2	Аналіз структури попиту в досліджуваних містах	Скільки відсотків споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку?	Споживачі	Опитування	Кругова діаграма з відсотками споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку

Продовження таблиці 2.2

№	Завдання дослідження	Пошукові питання	Джерело інформації	Методи отримання	Формат отриманої інформації
		Який розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні?	Споживачі	Опитування	Кругова діаграма з відсотковим розподілом споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні
3	Дослідження та аналіз конкуренції в досліджуваних містах	Скільки конкурентів на ринку японської кухні у містах?	Зовнішня вторинна інформація	Кабінетні дослідження	Таблиця з числовими показниками кількості ресторанів японської кухні в досліджуваних містах
		Які конкуренти є найбільш небезпечними?	Зовнішня вторинна інформація	Кабінетні дослідження	1.Таблиця, у якій наведений перелік компаній-конкурентів, які є схожими за концепцією, форматом тощо. 2.Кругові діаграми з відображенням відсотків часток ринку ННК.
		Які основні переваги та недоліки Ninja Sushi в порівнянні з ННК в даних містах?	Зовнішня вторинна інформація	Кабінетні дослідження	1.Таблиці, де наведене порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами у досліджуваних містах; 2. Таблиці з переліком сильних та слабких сторін Ninja Sushi в порівнянні з конкурентами в містах.
4	Визначити критерії вибору ресторану японської кухні споживачами	Які критерії вибору ресторану японської кухні є найбільш важливими для споживачів?	Споживачі	Опитування	Стовпчаста діаграма співвідношення важливості критеріїв вибору ресторану японської кухні у досліджуваних містах України
		Який діапазон цін на японські страви є прийнятним для споживача?	Споживачі	Опитування	Кругова діаграма з відсотковим розподілом відповідей споживачів щодо прийнятного рівня цін на японські страви (по кожному місті окремо)

Продовження таблиці 2.2

№	Завдання дослідження	Пошукові питання	Джерело інформації	Методи отримання	Формат отриманої інформації
5	Вияснити ставлення споживачів до конкурентів у містах	Які конкуренти є найбільш популярними та улюбленими серед споживачів? Чому?	Споживачі	Опитування	1. Стовпчаста діаграма з розподілом кількості споживачів у відсотках, які ознайомлені з послугами певних ресторанів японської кухні (ННК) у досліджуваних містах. 2. Таблиця з переліком основних переваг улюблених ресторанів японської кухні споживачів у досліджуваних містах.
		Чи задоволені клієнти пропозицією конкурентів?	Споживачі	Опитування	Кругова діаграма кількості споживачів у відсотках, що задоволені та незадоволені пропозицією ресторанів японської кухні у містах
		Яка кількість споживачів згодна купувати продукцію Ninja Sushi?	Споживачі	Опитування	1. % споживачів у досліджуваних містах, які знайомі з пропозицією Ninja Sushi. 2. % потенційних споживачів у досліджуваних містах

Складено автором

Планування ходу дослідження

Для визначення найпривабливішого міста для відкриття представництва Ninja Sushi на ринку ресторанів японської кухні застосуємо такі методи збору інформації як кабінетне дослідження та опитування (анкетування).

Кабінетні дослідження необхідні для визначення, які міста України є найбільш привабливими для ведення в них бізнесу, також для початкового розуміння стану ринку, розуміння структури споживачів та конкурентів, визначення сильних та слабких сторін основних конкурентів та техніко-економічного аналізу їх продукції.

Опитування споживачів будуть застосовані для з'ясування критеріїв, які є основними при виборі ресторанів японської кухні в регіонах, яке ставлення споживачів до конкурентів, чи лояльні вони і чи будуть користуватися послугою Ninja Sushi в разі виходу її в місті, де живе потенційний клієнт.

Для більш детального розуміння необхідності застосування обраних методів та необхідності збору інформація, розглянемо хід маркетингового дослідження.

Хід маркетингового дослідження:

1. Використовуючи кабінетні дослідження, проаналізувати: рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу», рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» та результати дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій.
2. За попередніми даними виділити найпривабливіші українські міста для ведення бізнесу.
3. Проаналізувати конкуренцію в цих містах (кількість конкурентів, частка ринку кожного з них, виділити найбільш небезпечних з них) за допомогою кабінетних досліджень (статистичні дані, опубліковані статті і звіти підприємств, дані пошукових систем тощо).
4. Виділити переваги та недоліки головних конкурентів у порівнянні з Ninja Sushi, використовуючи дані з їх офіційних сайтів, соціальних мереж, звітів тощо.
5. Скласти список питань та створити опитування (анкетування) на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Питання мають стосуватися кількості споживачів на ринку японської кухні в різних містах України, критеріїв вибору товару споживачами, ставлення їх до конкурентів (що подобається, а що ні), чи захотіли б вони купувати товари Ninja Sushi.

6. Зібрати та проаналізувати відповіді за опитуваннями споживачів. Визначити рівень та структуру попиту на ринку японської кухні в різних містах України та вияснити чи пропозиція Ninja Sushi відповідає визначеним критеріям вибору товару потенційними клієнтами в обраних регіонах.
7. Визначення найбільш привабливого міста для відкриття представництва Ninja Sushi.
8. Визначити нову ціну на асортиментні позиції в меню онлайн-ресторану, застосовуючи метод ціна-цінність.

В ході дослідження необхідно перевірити такі гіпотези:

H1: Більше 85% споживачів японської кухні досліджуваних міст користуються послугами онлайн-ресторанів.

H2: Кількість конкурентів на ринку ресторанів японської кухні в досліджуваних містах України є вдвічі меншим ніж в Києві, де вже присутнє представництво Ninja Sushi.

H3: Якщо виявиться, що більше 85% споживачів вважають нормальною ціну за порцію небільше 200 грн, а то варто при виході в нове місто скорегувати ціну товарів Ninja Sushi.

H4: Більше 80% споживачів досліджуваних міст замовляли б товари Ninja Sushi в містах, де вони проживають, якби компанія там відкрила своє представництво.

Обґрунтування пошукових питань

Для визначення найпривабливішого міста для відкриття представництва компанії Ninja Sushi на ринок японської кухні були сформульовані такі пошукові питання в межах задач дослідження:

Для вирішення *першої задачі*: Визначити найбільш інвестиційно-привабливі міста України для ведення бізнесу, були розроблені наступні пошукові питання:

Пошукове питання №1: Які міста лідирують в рейтингах українських міст для ведення бізнесу?

Основна ціль даного пошукового питання - дізнатися, які міста знаходяться в топі рейтингів різних компаній і агентств, які досліджують інвестиційний

потенціал українських міст. Ця інформація нам потрібна для розуміння чи є явні лідери серед міст України, чи співпадають результати рейтингів тої чи іншої дослідницької компанії. Спираючись на результати рейтингів, ми виберемо головні лідируючі міста і будемо продовжувати їх досліджувати далі самостійно.

Інформація буде збиратись методом кабінетних досліджень, аналізуючи рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу», рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» та результати дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (KEU) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій. Дані будуть представлені у вигляді зображень цих рейтингів та опису їх результатів.

Для вирішення *другої задачі*: Аналіз структури попиту в досліджуваних містах, з'ясування кількості споживачів, які відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку, розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні, були розроблені наступні пошукові питання:

Пошукове питання №2: Скільки відсотків споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку?

Головна ціль даного пошукового питання – визначити кількість людей, що замовляють доставку японських страв, тобто тих, що можуть стати потенційними споживачами Ninja Sushi. Ця інформація нам потрібна для усвідомлення поточного ринкового потенціалу в містах України і чи є сенс виходити на них.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на сайті, посилення на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Інформація буде оброблятися кількісним методом. Отримані дані будуть представлені у вигляді кількох кругових діаграм по кожному з досліджуваних міст із відсотками споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку.

Питання до респондента:

1. *Послугами якого формату ресторанів японської кухні Ви користуєтесь?*
(закрите питання) *можлива одна відповідь

- Звичайний формат ресторану (переходимо до наступного питання)
- Онлайн-ресторан (доставка страв) (переходимо до наступного питання)
- І звичайний формат ресторану і онлайн-ресторан (переходимо до наступного питання)

Пошукове питання №3: Який розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні?

Головна ціль даного пошукового питання – зрозуміти, як часто споживачі в конкретному досліджуваному місті, користуються послугами фізичних і онлайн-ресторанів японської кухні. Це потрібно для того, щоб визначити чи швидко окупляться витрати на вихід в обране місто і визначити загальний потік клієнтів.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів - анкетування на сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Інформація буде оброблятися кількісним методом. Отримані дані будуть представлені у вигляді кількох кругових діаграм по кожному з досліджуваних міст із відсотковим розподілом споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні.

Питання до респондента:

1. *Як часто Ви відвідуєте ресторани чи замовляєте доставку страв японської кухні?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- 1 раз на місяць
- 2-3 рази на місяць
- 4-6 разів на місяць
- 2-3 рази на півроку
- 1 раз на півроку
- Рідше, ніж 1 раз на півроку

Для вирішення *третьої задачі*: Дослідження та аналіз конкуренції у регіонах, були розроблені наступні пошукові питання:

Пошукове питання №4: Скільки конкурентів на ринку японської кухні у містах?

Основна ціль даного пошукового питання – дізнатися рівень конкурентної боротьби і кількість конкурентів у різних регіонах. Ця інформація потрібна для розуміння чи легко буде увійти на ринок в місті, чи є «вільні» місця і чи не перенасичений ринок пропозицією ресторанів японської кухні.

Інформація буде збиратись методом кабінетних досліджень, аналізуючи статистичні дані, дані пошукових систем, статті на дану тему. Інформація буде оброблятися кількісним методом. Дані будуть представлені у вигляді таблиці: назва міста - числовий показник кількості ресторанів японської кухні в місті.

Пошукове питання №5: Які конкуренти є найбільш небезпечними?

Основна ціль даного пошукового питання – дізнатися представлення конкурентів у різних регіонах, їх ринкову силу та частки ринку. Ця інформація потрібна для розуміння хто є лідером ринку та для подальшого аналізу переваг та недоліків головних конкурентів.

Інформація буде збиратись методом кабінетних досліджень, аналізуючи статистичні дані, спеціалізовані видання, сайти компаній-конкурентів. Дані будуть представлені у вигляді таблиці, у якій наведений перелік компаній-конкурентів, які є схожими за концепцією, форматом, а також будуть наведені кругові діаграми з відображенням відсотків часток ринку ННК.

Пошукове питання №6: Які основні переваги та недоліки Ninja Sushi в порівнянні з ННК в даних містах?

Основна ціль даного пошукового питання – дізнатися представлення компаній-конкурентів в розглянутих містах, оцінити їх діяльність, якість пропонуємих послуг і товарів, а також визначити сильні та слабкі сторони Ninja Sushi в порівнянні з ними.

Інформація буде збиратись методом кабінетних досліджень, аналізуючи інформацію на сайтах, соціальних мережах компаній, їх звітів. Будуть фіксуватись такі показники, як місто, кількість конкурентів, їх асортимент, ціна, якість сервісу, досвід та інше. Інформація буде оброблятися рейтинговим

методом. Дані будуть представлені у вигляді таблиць, де будуть наведені порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами у досліджуваних містах та таблиць з переліком сильних та слабких сторін Ninja Sushi в порівнянні з конкурентами в містах.

Для вирішення *четвертої задачі*: Визначити критерії вибору ресторану японської кухні споживачами по регіонам, були розроблені наступні ПП:

Пошукове питання №7: Які критерії вибору ресторану японської кухні є найбільш важливими для споживачів?

Основна ціль даного пошукового питання – з'ясувати на які критерії найбільше звертають увагу споживачі при виборі ресторанів японської кухні. Дана інформація знадобиться нам для розуміння в чому пропозиція Ninja Sushi відповідає визначеним критеріям, а в чому не відповідає.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Для обробки інформації буде застосовуватись кількісний підхід. Дані будуть представлені у вигляді стовпчастої діаграми співвідношення важливості критеріїв вибору ресторану японської кухні у досліджуваних містах України.

Питання до респондента:

1. *Будь ласка, оцініть критерії вибору ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій (Див.табл.2.3):*

Таблиця 2.3 – Анкетне питання до пошукового питання №7

<u>Критерій/ Бали:</u>	1	2	3	4	5
Сервіс (доставка)					
Асортимент (різноманітність, склад)					
Розмір порцій					
Знижки					
Престиж ресторану					

Складено автором

2. На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні? (відкрите питання)

Пошукове питання №8: Який діапазон цін на японські страви є прийнятним для споживача?

Основна ціль даного пошукового питання – дізнатися чи ціни товарів Ninja Sushi задовольняють споживачів в досліджуваних містах.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Для обробки інформації буде застосовуватись кількісний підхід. Дані будуть представлені у вигляді кругових діаграм по кожному з досліджуваних міст з відсотковим розподілом відповідей споживачів щодо прийнятного рівня цін на японські страви.

Питання анкети: Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною?

- 100-120 грн;
- 120-150 грн;
- 150-200;
- Вище 200 грн.

Для вирішення *п'ятої задачі:* Вияснити ставлення споживачів до конкурентів у містах, були розроблені наступні пошукові питання:

Пошукове питання №9: Які конкуренти є найбільш популярними та улюбленими серед споживачів? Чому?

Основна ціль даного пошукового питання – з'ясувати рівень якості послуг, які пропонуються конкурентами на ринку обраних міст, з'ясувати їх переваги очима споживача.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами. Для обробки інформації буде застосовуватись кількісний та якісний підходи. Отримані дані будуть представлені у вигляді стовпчастих діаграм з розподілом кількості споживачів у

відсотках, які ознайомлені з послугами певних ресторанів японської кухні (ННК) у досліджуваних містах та у вигляді таблиці з переліком основних переваг улюблених ресторанів японської кухні споживачів у досліджуваних містах.

Питання до респондента:

1. *З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі?* (закрите питання)

*можливі кілька відповідей

- ☐ ЯпонаХата
- ☐ Панда Суші
- ☐ Katana
- ☐ Тукамі
- ☐ Жодний

2. *Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської Ви найчастіше користуєтеся* (відкрите питання)

3. *Яка головна перевага даного закладу?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ Доступна ціна
- ☐ Зручне місце розташування
- ☐ Якість обслуговування (доставки)
- ☐ Смак страв
- ☐ Інше

Пошукове питання №10: Чи задоволені клієнти пропозицією конкурентів?

Основна ціль даного пошукового питання – з'ясувати рівень задоволеності роботи конкурентів на ринку споживачами страв японської кухні. Дана інформація знадобиться нам для розуміння чи є лояльними клієнти до конкурентів, чи чекають вони інакшу пропозицію від нового ресторану.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами.

Питання до респондента:

1. Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- Так;
- Ні;

Для обробки інформації буде застосовуватись рейтинговий підхід. Отримані дані будуть представлені у вигляді кругових діаграм кількості споживачів у відсотках, що задоволені та незадоволені пропозицією ресторанів японської кухні у досліджуваних містах.

Пошукове питання №11: Яка кількість споживачів згодна купувати продукцію Ninja Sushi?

Основна ціль даного пошукового питання – з'ясувати яка кількість клієнтів можлива при відкритті представництва компанії у даному місті. Дана інформація знадобиться нам для прогнозування обсягів продажу в даному місті, для розуміння потенціалу продажів.

Інформація буде отримуватись шляхом опитування споживачів, а точніше анкетування на спеціальному сайті, посилання на яке має розповсюдитись в Інтернеті за допомогою співпраці з блогерами.

Питання до респондента:

1. Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні «Ninja Sushi»? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- Так;
- Ні;

2. Якщо «Так», то: Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- Так;
- Ні;

3. Якщо «Ні», то: Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті? (відкрите питання)

Для обробки інформації буде застосовуватись якісний та кількісний підходи. Отримані дані будуть представлені у вигляді кругових діаграм кількості

споживачів у відсотках, які знайомі з пропозицією Ninja Sushi та кількість споживачів у відсотках, що замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася в досліджуваному місті, а також буде наведений перелік причин, чому споживачі не захотіли б замовляти Ninja Sushi.

2.3 Планування та організація збору даних

Для збору усієї необхідної інформації планується аналіз вторинної та первинної інформації. Вторинна інформація буде збиратись із зовнішніх та внутрішніх джерел. Внутрішні джерела – це дані, що є в нас про нашу компанію, звіти, документи тощо. До зовнішніх джерел належать: дані Державної служби статистики України [42], статті присвячені даній темі, спеціалізовані видання [35-36], підсумки оцінки інвестиційної привабливості регіонів України, проведеної Київським міжнародним інститутом соціології [37], сайти компаній-конкурентів [25-28, 38-39], реєстри компаній («Smida» [41], «You control» [40] тощо), Закони України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» [44], «Про затвердження нормативних документів, що регламентують порядок роботи об'єктів громадського харчування споживчої кооперації України» [45], Державний комітет із статистики України [43], рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» [57], рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» [77] та результати дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (KEU) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [59], звіти підприємств ресторанного бізнесу в різних містах України, інтерв'ю з експертами галузі, які є у вільному доступі в Інтернеті, їх статті тощо.

Вторинна інформація буде збиратись із застосуванням кабінетних досліджень, участь у яких будуть брати дві людини. Первинні дані будуть збиратись шляхом проведення опитування споживачів.

Генеральна сукупність: клієнти фізичних та онлайн-ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську.

Одиниця дослідження: клієнт фізичних чи онлайн-ресторанів японської кухні, який проживає у Львові, Вінниці чи Івано-Франківську.

Метод комунікації: вони братимуть участь в онлайн-опитуванні, яке буде створене за допомогою безкоштовного сервісу Google Forms. Посилання на дану анкету буде розміщуватись на сайті компанії «Ninja Sushi» в розділі «Новини» та у власному профілі в Instagram (де кількість підписників сягає 189 тисячі), а також буде замовлена реклама в Інстаграм-блогерів, цільовою аудиторією яких є потрібні нам учасники опитування. Охват однієї історії Інстаграм-блогера з кількістю підписників 100-150 тис. дорівнює 25-30 тис. і вартість розміщення реклами у такого блогера коштує 1500-3000 грн [56]. Отже, ми пропонуємо, розмістити рекламу про опитування в історіях 3 блогерів: Аня Величко (146 тис. підписників, основна частина аудиторії із Івано-Франківську (57%), Христина Соломаха (104 тис. підписників, основна частина аудиторії зі Львову (60%), Олена Завальнюк (99,1 тис. підписників, основна частина аудиторії з Вінниці (60%)). Загальна вартість розміщення реклами буде становити близько 10000 грн.

Підхід до формування вибірки. Планується механічний детермінований відбір, адже вибір респондентів здійснюється з генеральної сукупності без попереднього розподілу їх на певні групи. Будуть існувати обмеження за ознакою: є клієнтами або не є клієнтами фізичних ресторанів і онлайн-ресторанів японської кухні; та за географічною ознакою: жителі Львову, Вінниці та Івано-Франківську.

Необхідний об'єм вибірки: Львів - 355 респондентів, Вінниця - 354 респондентів, Івано-Франківськ - 354 респондентів (розрахували на основі генеральної сукупності, рівню достовірності та граничної помилки вибірки)

Особливості розробки анкети: Питання в анкеті будуть поділені на чотири розділи: Перший розділ буде із загальними питаннями для відбору респондентів (1.клієнт/не клієнт; 2.житель Львову/Вінниці/Івано-Франківську/іншого місту); відповідно другий, третій та четвертий розділи міститимуть питання дослідження для жителів Львову, Вінниці та Івано-Франківську окремо.

Відповіді на питання анкети мають дати відповідь на такі пошукові питання:

- 1) Скільки відсотків споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку? (Пошукове питання №2)
- 2) Який розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні? (Пошукове питання №3)
- 3) Які критерії вибору споживачами товару ресторанів японської кухні є найбільш важливими? (Пошукове питання №7)
- 4) Який діапазон цін на японські страви є прийнятним для споживача? (Пошукове питання №8)
- 5) Які конкуренти є найбільш популярними та улюбленими серед споживачів? Чому? (Пошукове питання №9)
- 6) Чи задоволені клієнти пропозицією конкурентів? (Пошукове питання №10)
- 7) Яка кількість споживачів згодна купувати продукцію Ninja Sushi? (Пошукове питання №11)

Анкета для клієнтів ресторанів японської кухні та доставки японських страв

Вітаємо! Ми проводимо дослідження серед людей, що люблять відвідувати ресторани японської кухні або замовляти доставку страв японської кухні. Дослідження проводить компанія «Ninja Sushi».

Ми звертаємося саме до Вас, адже тільки Ви зможе дати відповідь про Ваші особисті вподобання щодо якості обслуговування, смаку страв, асортименту ресторанів японської кухні. Ваші відповіді допоможуть нам зрозуміти якість роботи ресторанів, поліпшити роботу нашого онлайн-ресторану та визначитися в якому українському місті варто відкрити нове представництво Ninja Sushi.

Ми будемо дуже вдячними, коли Ви заповните дану анкету. Це займе кілька хвилин Вашого часу. Будьте уважними! Відповідь на питання може бути одна або кілька, в залежності від питання. Також є питання, де відповідь має бути дописана на відведеному для цього рядку.

1. *Ви користуєтеся послугами ресторанів японської кухні?* (закрите питання)

*можлива одна відповідь

- ☐ Так (переходимо до питання №2)
- ☐ Ні (анкета закривається)

2. *Вкажіть місто в якому проживаєте?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ Львів (переходимо до розділу «Львів»)
- ☐ Вінниця (переходимо до розділу «Вінниця»)
- ☐ Івано-Франківськ (переходимо до розділу «Івано-Франківськ»)
- ☐ Інше (анкета закривається)

3. *Послугами якого формату ресторанів японської кухні Ви користуєтеся?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ Звичайний формат ресторану
- ☐ Онлайн-ресторан (доставка страв)
- ☐ І звичайний формат ресторану і онлайн-ресторан

4. *Як часто Ви відвідуєте ресторани чи замовляєте доставку страв японської кухні?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ 1 раз на місяць
- ☐ 2-3 рази на місяць
- ☐ 4-6 разів на місяць
- ☐ 1-3 рази на півроку
- ☐ Рідше, ніж 1 раз на півроку

5. *Будь ласка, оцініть критерії вибору ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій:*

Таблиця 2.4 – Анкетне питання №5

<u>Критерій/ Бали:</u>	1	2	3	4	5
Сервіс (доставка)					
Асортимент (різноманітність, склад)					
Розмір порцій					
Знижки					
Престиж ресторану					

Складено автором

6. На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні? _____ (відкрите питання)

7. Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ 100-120 грн;
- ☐ 120-150 грн;
- ☐ 150-200;
- ☐ Вище 200 грн.

8.1. З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (закрите питання)

*можливі кілька відповідей (питання у розділі «Львів»)

- ☐ ЯпонаХата
- ☐ Панда Суші
- ☐ Katana
- ☐ Туkami
- ☐ Жодний

8.2. З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (закрите питання)

*можливі кілька відповідей (питання у розділі «Вінниця»)

- ☐ Mr.Roll
- ☐ Яма
- ☐ Суші Wok

☐ Панда Суші

☐ Жодний

8.3. *З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі?* (закрите питання)

**можливі кілька відповідей (питання у розділі «Івано-Франківськ»)*

☐ Цунамі Суші

☐ Mirai

☐ Love Sushi

☐ iSushi

☐ Жодний

9. *Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся*_____ (відкрите питання)

10. *Яка головна перевага даного закладу?* (закрите питання) **можлива одна відповідь*

☐ Доступна ціна

☐ Зручне місце розташування

☐ Якість обслуговування (доставки)

☐ Смак страв

☐ Інше

11. *Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті?* (закрите питання) **можлива одна відповідь*

☐ Так;

☐ Ні;

12. *Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні Ninja Sushi?* (закрите питання) **можлива одна відповідь*

☐ Так (переходимо до питання №13);

☐ Ні (анкета закривається і відповіді надсилаються);

13. *Якщо в питанні №12 відповідь «Так», то: Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті?* (закрите питання) **можлива одна відповідь*

☐ Так (анкета закривається і відповіді надсилаються);

о Ні (переходимо до питання №14);

14. Якщо в питанні №13 відповідь «Ні», то: Чому Ви не захотіли б замовляти *Ninja Sushi* у Вашому місті? _____ (відкрите питання)

Щиро Дякуємо Вам за відповіді!!!

Наступним етапом є розробка графіку проведення дослідження, який наведений в таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 - Графік проведення дослідження

<i>Етап дослідження</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Трудомісткість робіт (людино-дні)</i>
1. Визначення маркетингової управлінської проблеми	Виявлення симптомів підприємства	1
	Формулювання проблеми маркетингового дослідження	1
<i>Всього</i>		2
2. Підготовка до здійснення дослідження	Визначення об'єкту, предмету, цілей та задач маркетингового дослідження	1
	Формулювання та обґрунтування пошукових питань	1
<i>Всього</i>		2
3. Планування маркетингового дослідження	Визначення методів та джерел збору інформації	1
	Формулювання ходу дослідження	1
	Розробка шаблону опитування для створення сайту	1
<i>Всього</i>		3

Продовження таблиці 2.5

<i>Етап дослідження</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Трудомісткість робіт (людино-дні)</i>
4. Кабінетні дослідження	Визначення основних показників, які необхідно зібрати	1
	Формулювання бази джерел внутрішньої та зовнішньої вторинної інформації	2
	Збір вторинної інформації	2
	Аналіз результатів кабінетних досліджень	3
<i>Всього</i>		<i>8</i>
5. Підготовка та проведення опитування	Визначення 3 найпривабливіших міст	1
	Підготовка та написання питань анкети	2
	Розробка анкети за допомогою Google Forms	1
	Запуск опитування та розповсюдження посилання на Google Forms через соціальні мережі	7
	Збір та аналіз інформації з опитування	2
<i>Всього</i>		<i>13</i>
6. Обробка та аналіз отриманої інформації, формування рекомендацій	Аналіз вторинної інформації	1
	Аналіз первинної інформації	1
	Систематизація та узгодження інформації	2

Продовження таблиці 2.5

<i>Етап дослідження</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Трудомісткість робіт (людино-дні)</i>
	Обґрунтування і рекомендації вибору найпривабливішого міста	2
<i>Всього</i>		6
7. Представлення результатів дослідження	Вибір найпривабливішого міста для відкриття представництва	1
	Оформлення звіту	2
	Представлення звіту	1
<i>Всього</i>		4
<i>Всього за дослідження</i>		38

Складено автором

Отже, згідно планування, дослідження займає 38 одиниць витрат у людино-днях. Тобто запланований термін дослідження буде тривати трохи більше одного місяця. Найбільше часу займуть польові та кабінетні дослідження – 13 та 8 людино-днів відповідно.

За допомогою кабінетних досліджень буде збиратися внутрішня та зовнішня вторинна інформації. Внутрішня інформація – це дані, що є в нас про компанію «Ninja Sushi» (звіти, документи тощо). До зовнішніх джерел належать: дані Державної служби статистики України [42], статті присвячені даній темі, спеціалізовані видання [35-36], підсумки оцінки інвестиційної привабливості регіонів України, проведеної Київським міжнародним інститутом соціології [37], сайти компаній-конкурентів [25-28, 38-39], реєстри компаній («Smida» [41], «You control» [40] тощо), Закони України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» [44], «Про затвердження нормативних документів, що регламентують порядок роботи об'єктів громадського харчування споживчої кооперації України» [45], Державний комітет із статистики України [43], рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» [57],

рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» [77] та результати дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [59], звіти підприємств ресторанного бізнесу в різних містах України, інтерв'ю з експертами галузі, які є у вільному доступі в Інтернеті, їх статті тощо.

Полюві дослідження - опитування клієнтів ресторанів японської кухні зі Львову, Вінниці та Івано-Франківську займуть 13 людино-днів, оскільки потрібно підготувати та написати питання анкети, розробити анкету за допомогою Google Forms, запустити опитування та розповсюдити посилання на Google Forms через соціальні мережі, зібрати та проаналізувати отриману інформацію з опитування.

Окрім цих двох етапів будуть здійсненні ще 5: визначення маркетингової управлінської проблеми, підготовка до здійснення дослідження, обробка та аналіз отриманої інформації, формування рекомендацій, представлення результатів дослідження.

Далі ми розглянемо бюджет на маркетингові дослідження, який наведений у таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 - Бюджет на маркетингові дослідження

<i>Вид витрат</i>	<i>Витрати</i>
Кабінетні дослідження (зп двом маркетологам)	15 000 грн
Електронне анкетування, витрати на рекламу у блогерів, проведення дослідження	30 000 грн
Обробка та аналіз отриманої інформації, представлення результатів дослідження	12 000 грн
Всього	57 000 грн

Складено автором

Отже, бюджет на проведення всього маркетингового дослідження складає 57 000 грн. Найбільше витрат піде на створення анкети, розміщення реклами в Інстаграм-блогерів (а саме розміщення посилання на анкету в їх історіях). До кабінетних досліджень і обробки отриманої інформації разом з представленням результатів дослідження, ми віднесли саму заробітну плату за роботу маркетологів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи ми розібрали поняття «Масштабування бізнесу» та «інвестиційна привабливість регіону», визначили, які основні завдання виконує масштабування бізнесу та які основні ознаки того, що компанії потрібно розширення. Також вияснили, що для масштабування бізнесу існують такі варіанти, як франчайзинг, мережа філій, вихід в онлайн, вихід у суміжні області та розширення асортименту. Бізнес компанії «Ninja Sushi» буде розширюватись за рахунок відкриття філії.

Далі було проаналізовано бази даних щодо оцінювання інвестиційного потенціалу регіону за різними методиками та ознаками, а саме за методами обробки даних та системою показників. Беручи до уваги методи обробки даних, то можна виділити два підходи – описовий та рейтинговий.

Також з'ясували, що існує класифікація чинників, які визначають привабливість регіону, які поділяються в свою чергу на «жорсткі» і «м'які» фактори. До «жорстких» факторів належать: географічне розташування області, природні ресурси, робоча сила, науковий потенціал, розмір ринку (споживчий сектор), розмір ринку (бізнес-сегмент) та інфраструктура регіону. До «м'яких» факторів належать діловий клімат, діловий оптимізм та успішний досвід реалізації інвестиційних проектів.

Далі в даному розділі було визначено об'єкт, суб'єкт, предмет та ціль дослідження. Об'єктом дослідження є ринок ресторанів японської кухні в Україні, суб'єктами дослідження – компанії, що виготовляють та самостійно доставляють

страви японської кухні, покупці (кінцеві споживачі), компанія «Ninja Sushi», предметом дослідження – визначення найпривабливішого міста України на ринку японської кухні, а ціллю маркетингового дослідження є вибір найпривабливішого міста для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» в Україні.

Також було поставлено 5 ключових завдань, 11 пошукових питань та запропоновано хід дослідження, який включав в себе визначення кількох інвестиційно привабливих міст, аналіз конкуренції в них, написання питань та створення самої анкети за допомогою Google Forms, збір та аналіз відповідей споживачів за допомогою яких ми дізнаємося структуру попиту в досліджуваних містах, визначимо найважливіші критерії вибору ресторанів японської кухні споживачем, вияснимо ставлення споживачів до конкурентів та до самої компанії «Ninja Sushi». Визначено, що термін дослідження – 38 днів, а бюджет дослідження – 57 000 грн.

РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1 Збір та аналіз збору даних

Збір даних здійснювався згідно алгоритму, що наведений у розділі 2 даної роботи.

Апробація опитувальної анкети: респондентів для анкети було відібрано за двома ознаками: є клієнтами або не є клієнтами фізичних ресторанів і онлайн-ресторанів японської кухні; та за географічною ознакою: проживають у Львові, Вінниці чи Івано-Франківську. Для проведення анкетування було використано систему опитування «Google Forms». Питання в анкеті були поділені за розділами: перший розділ з загальними питаннями для відбору респондентів; другий, третій та четвертий розділи містили питання для жителів Львову, Вінниці та Івано-Франківську відповідно. Посилання на анкету було розміщене на сайті компанії «Ninja Sushi» в розділі «Новини» та у власному профілі в Instagram, а також було замовлено реклама в історіях Інстаграм-блогерів: Аня Величко (146 тис. підписників, основна частина аудиторії із Івано-Франківську), Христина Соломаха (104 тис. підписників, основна частина аудиторії зі Львову (60%), Марія Пучкова (101,2 тис. підписників, основна частина аудиторії з Вінниці (60%)). Для залучення респондентів з Вінниці була запланована співпраця з Оленою Завальнюк, але в ході дослідження було вирішено замовити рекламу у Марії Пучкової. Планували опитати всього 1063 респондентів, а було опитано 1066 респондентів: 357 проживають у Львові, 355 - у Вінниці та 354 - в Івано-Франківську.

Розглянемо основні результати кабінетних досліджень:

Завдання 1. Визначити найбільш інвестиційно-привабливі міста України для ведення бізнесу.

Пошукове питання №1: Які міста лідирують в рейтингах українських міст для ведення бізнесу?

Цей пункт було виконано методом кабінетних досліджень. Для початку визначимо, які українські міста є найбільш інвестиційно привабливими. Для цього скористаємося рейтингом інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» [57], рейтингом найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» [77] та результатами дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020», яке провела Програма агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) спільно з компанією Інфо Сапієнс, Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [59].

Уровень рейтинга	Город	Количество набранных баллов по итогам 3-го квартала 2018 г.	Место в рейтинге по итогам 3-го квартала 2018 г.	Количество набранных баллов по итогам 2-го квартала 2018 г.	Изменение места в рейтинге за квартал
ineA максимальный (свыше 200 баллов)	Полтава	226	1	173	+12
	Тернополь	211	2	177	+7
	Ужгород	200	3	220	0
	Львов	188	4	144	+15
ineB высокий (от 181 до 200 баллов)	Винница	187	5	203	-1
	Кременчук	187	5	135	+18
	Ивано-Франковск	185	7	223	-5
	Луцк	183	8	189	-1
	Хмельницкий	180	9	159	+6

Рисунок 3.1 - Рейтинг інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» за результатами 3-го кварталу 2018р. [57]

Найвищі позиції даного рейтингу зайняли Полтава та Тернопіль, слідом за ними йдуть Ужгород, Львів, Вінниця, Кременчук, Івано-Франківськ та Луцьк. Методологія розрахунку рейтингу інвестиційної ефективності міст включає в себе такі критерії : критерії, які визначають інвестиційну активність міст (приріст капітальних інвестицій за поточний період, приріст іноземних інвестицій за поточний період, приріст виконаних будівельних робіт за поточний період) та критерії, які визначають соціально-економічний ефект від інвестицій для міста

(заробітна плата, введення житла в експлуатацію, працевлаштування безробітних, надані послуги).

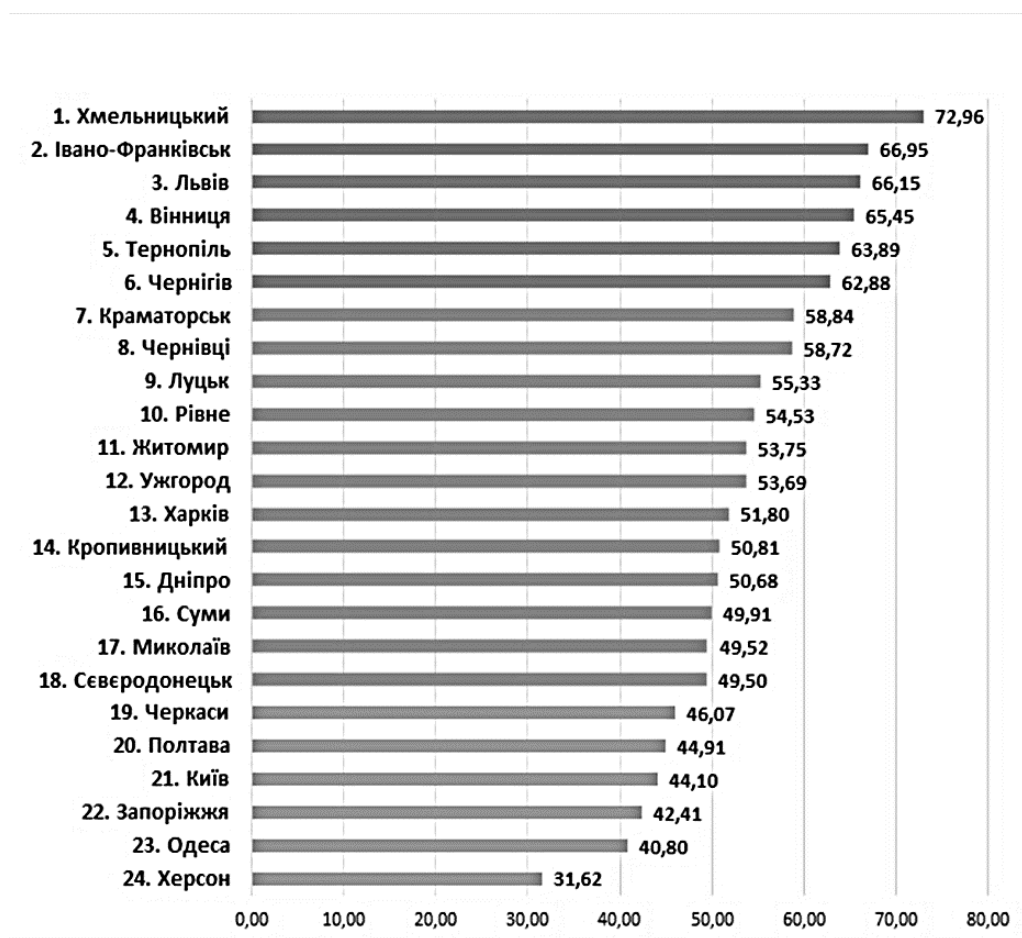


Рисунок 3.2 - Рейтинг та групування міст за «Індексом конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020» [59]

Перші шість позицій даного рейтингу зайняли Хмельницький, Івано-Франківськ, Львів, Вінниця, Тернопіль та Чернігів. Це означає, що ці міста мають найбільш сприятливий бізнес-клімат та ефективне економічне врядування. Для побудови ІКМ 2019/2020 були використані дані, отримані через особисті інтерв'ю з представниками суб'єктів підприємницької діяльності в 26 містах України та результатами кабінетних досліджень (збір та опрацювання статистичних даних, аналіз офіційних веб-сайтів міських рад, документів).

РЕЙТИНГ МІСТ

Місце	Місто	Населення, тис.	Прозорість міської влади	Ділова активність	Регіональний Doing Business	Купівельна спроможність	Транспортне сполучення	Безпека	Освіта	Сприйняття міста мешканцями	Міграційна привабливість	Екологічна ситуація	СУМА
1	Івано-Франківськ	263	69	70	88	51	36	80	69	86	85	86	720
2	Вінниця	370	90	67	89	40	53	74	84	89	50	81	717
3	Львів	755	90	77	73	65	61	46	100	58	65	73	708
4	Київ	2965	73	100	74	89	80	49	75	47	59	60	706
5	Тернопіль	224	93	61	67	40	30	66	79	66	71	83	656
6	Ужгород	116	61	86	51	69	26	68	74	49	72	85	641
7	Дніпро	990	82	78	64	60	63	60	67	55	40	58	627
8	Хмельницький	274	75	79	55	41	29	53	40	88	74	87	621
9	Одеса	1017	63	74	45	61	82	38	56	54	72	59	604
10	Харків	1440	38	86	47	49	57	51	78	71	47	71	595
11	Луцьк	217	52	65	70	46	31	52	88	53	52	84	593
12	Бровари	109	33	82	49	72	59	76	10	50	85	72	588
13	Ірпінь	101	33	60	49	46	56	77	17	58	100	80	576
14	Житомир	264	77	59	75	49	37	56	46	57	33	73	562
15	Полтава	286	46	68	63	54	44	73	64	34	42	71	559
16	Чернівці	267	60	63	31	34	36	74	68	40	63	78	547
17	Кропивницький	233	59	63	68	51	27	52	48	66	32	77	543
18	Чернігів	286	60	57	71	38	43	37	28	83	46	79	542
19	Рівне	245	58	63	71	46	33	59	40	50	43	78	541
20	Черкаси	275	64	78	51	45	35	55	53	52	41	64	538
21	Суми	264	62	62	59	41	31	71	49	45	43	56	519
22	Біла Церква	209	78	52	49	42	42	75	17	47	40	74	516
23	Миколаїв	478	61	56	61	39	54	34	36	36	38	70	485
24	Херсон	323	39	62	51	50	51	48	44	30	34	62	481
25	Маріуполь	456	91	36	68	27	45	43	25	73	25	43	476
26	Запоріжжя	729	60	59	35	43	58	48	27	54	20	70	474
27	Кременчук	219	54	52	63	30	38	59	30	50	36	61	473
28	Кам'янець-Подільський	99	36	46	55	30	14	87	25	45	41	85	464
29-30	Кривий Ріг	620	72	33	64	35	30	59	24	41	24	71	453
29-30	Мелітополь	151	58	45	35	32	29	54	34	52	26	88	453
31	Кам'янське	238	86	31	64	28	33	59	13	45	27	61	447
32	Бердянськ	112	46	42	35	33	41	47	23	51	24	87	429
33	Нікополь	108	55	35	64	32	26	48	24	38	24	75	421
34	Павлоград	104	28	38	64	41	21	61	17	33	24	82	409
35	Краматорськ	184	42	35	68	31	18	50	34	37	23	55	393
36	Северодонецьк	112	35	48	40	29	17	53	36	30	22	74	384
37	Слов'янськ	112	40	43	68	17	12	55	17	28	21	78	379
38	Лисичанськ	109	48	20	40	13	6	48	17	26	20	66	304

Рисунок 3.3 - Рейтинг найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes» [77]

Рейтинг розраховано за спеціально розробленою 1000-бальною шкалою за 10 критеріями, агрегованими на основі 79 базових показників. Цими критеріями є

прозорість міської влади, ділова активність, регіональні показники Doing Business, купівельна спроможність, транспортне сполучення, безпека, освіта, сприйняття міст мешканцями, міграційна привабливість та екологічна ситуація. Перші шість міст рейтингу (Івано-Франківськ, Вінниця, Львів, Київ, Тернопіль, Ужгород) розташовані західніше від географічного центру України. Міста сходу впевнено посіли останні місця. Розташування поруч із лінією фронту негативно впливає не тільки на безпеку, а й на багато інших факторів - відтік населення, низьку купівельну спроможність, проблеми з транспортним сполученням.

Отже, провівши аналіз всіх трьох рейтингів та їх методологій розрахунку, можна виділити 3 найпривабливіших українських міст для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi»: Львів, Вінниця та Івано-Франківськ.

Завдання 3. Дослідження та аналіз конкуренції у містах.

Цей пункт було виконано методом кабінетних досліджень. аналізуючи статистичні дані, дані пошукових систем, сайти компаній-конкурентів.

Пошукове питання №4: Скільки конкурентів на ринку японської кухні у містах?

Як і в інших містах України конкуренція на ринку японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську є монополістичною. На ринку наявна велика кількість малих та середніх підприємств, є ресторани мережі, які пропонують диференційований товар, є фізичні ресторани та ресторани, які займаються лише адресною доставкою японських страв. В таблиці 3.1 наведена приблизна кількість конкурентів в кожному з досліджуваних міст.

Таблиця 3.1 - Кількість конкурентів на ринку ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську

<i>Місто</i>	<i>Кількість конкурентів (шт.)</i>
Львів	Близько 55
Вінниця	Близько 40
Івано-Франківськ	Близько 30

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища у Львові, Вінниці та Івано-Франківську

Пошукове питання №5: Які конкуренти є найбільш небезпечними?

В кожному досліджуваному місті є велика кількість конкурентів, що схожі за концепцією, форматом на компанію «Ninja Sushi». В таблиці 3.2 перераховані найбільші з них.

Таблиця 3.2 - Перелік найбільш небезпечних конкурентів на ринку ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську

Місто	ННК
Львів	Мережа ресторанів ЯпонаХата (3 шт), онлайн-ресторан Katana, мережа ресторанів Sushi Go (2 шт), онлайн-ресторан ТУКАМІ, мережа ресторанів Noa (3 шт), мережа ресторанів Панда Суші (4 шт)
Вінниця	Онлайн-ресторан Mr. Roll, онлайн-ресторан Яма, мережа ресторанів Суші Wok (4шт), ресторан Панда Суші, ресторан Сушия
Івано-Франківськ	Онлайн-ресторан Сан Суші, мережа ресторанів Цунамі суші (2 шт), ресторан Mirai, онлайн-ресторан Love Sushi, онлайн-ресторан iSushi

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища у Львові, Вінниці та Івано-Франківську

На рисунках 3.4, 3.5, та 3.6 зображений розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську відповідно.

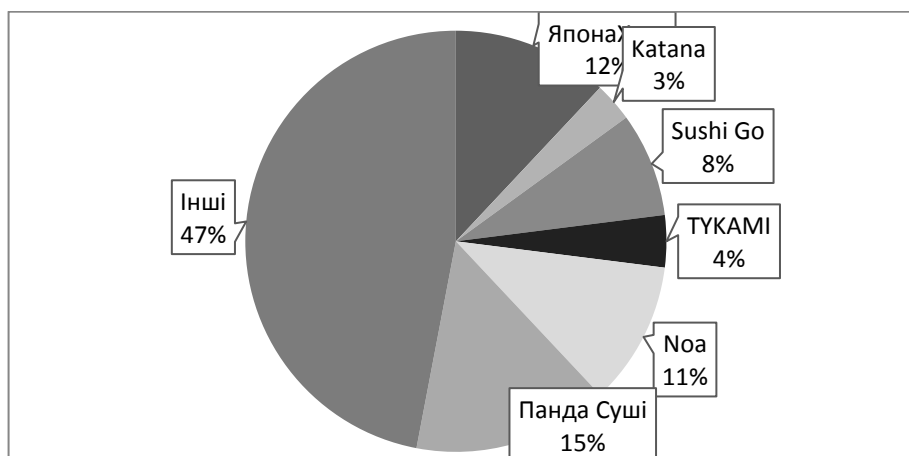


Рисунок 3.4 - Розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні у Львові

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища у Львові

Як бачимо, велику частку ринку у Львові мають мережі ресторанів японської кухні, а саме ЯпонаХата (12%), Панда Суші (15%), Noa (11%), Sushi Go (8%). Решту ринку займають невеликі суші-бари (34%) та онлайн-ресторани - доставки суші (20%).

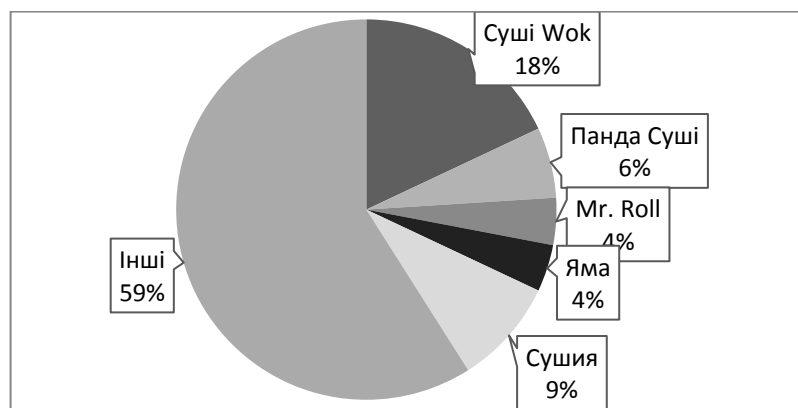


Рисунок 3.5 - Розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища у Вінниці

У Вінниці велику частку ринку займає мережа ресторанів японської кухні Суші Wok (18%) та Сушия (9%). Інші ж конкуренти мають близько 4-6% ринку кожний. Разом невеликі ресторани займають 45% ринку ресторанів японської кухні у Вінниці, а онлайн-ресторани разом займають 28% ринку.

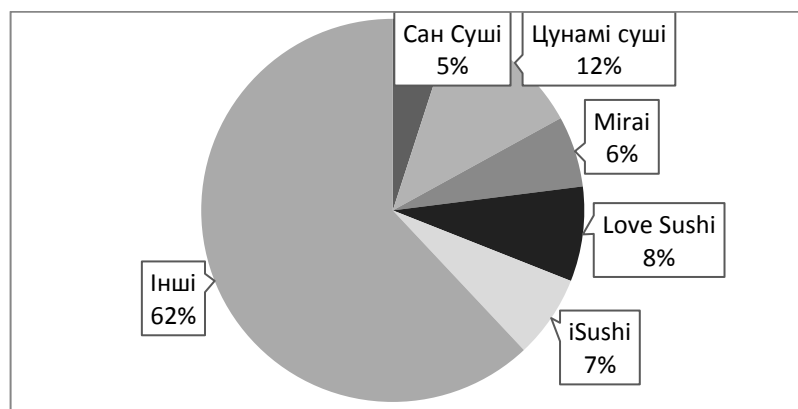


Рисунок 3.6 - Розподіл часток ринку між найбільшими конкурентами на ринку японської кухні в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі аналізу мікросередовища в Івано-Франківську

В Івано-Франківську є одна мережа ресторанів японської кухні - Цунамі Суші, вона займає близько 12% ринку. Слідом за нею йдуть онлайн-ресторани Love Sushi з 8% ринку, iSushia з 7% ринку та ресторани Mirai з 6% ринку. Решта невеликих ресторанів в Івано-Франківську займають близько 37%, решта онлайн-ресторанів - 20% ринку.

Пошукове питання №6: Які основні переваги та недоліки Ninja Sushi в порівнянні з ННК в даних містах?

Для вирішення даного питання побудуємо три таблиці (3.3, 3.5, 3.7), в яких порівняємо за певними характеристиками підприємство «Ninja Sushi» з конкурентами у Львові, Вінниці та Івано-Франківську.

Таблиця 3.3 - Порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами у Львові

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	ЯпонаХ ата	Панда Суші	Katana	Тукамі	
Досвід на ринку	Роки	2	16	6	2	3	Слабка
Асортимент	Кількість позицій	110	95	105	55	73	Сильна
Ціна за одну страву	Грн	240	150	160	145	240	Слабка
Розмір порцій	Грами	320	230	240	260	290	Сильна
Наявність вегетаріанського меню	+/-	+	+	-	-	-	Сильна
Наявність сайту, додатку	Сайт/додаток	Сайт і додаток	Сайт	Сайт	Сайт	Сайт	Сильна
Активність введення і популярність в соціальних мережах	Кількість постів і підписників	730 постів та 183 тис. підписників	863 постів та 4,64 тис. підписників	688 постів та 20,9 тис. підписників	12 постів та 5,4 тис. підписників	319 постів та 9,2 тис. підписників	Сильна

Продовження таблиці 3.3

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	ЯпонаХ ата	Панда Суші	Katana	Тукамі	
Вартість доставки	Грн	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Нейтральна
Мінімальна ціна замовлення	Грн	400	250	150-200 залежно від району	200-300 залежно від району	200	Слабка
Час в який приймають замовлення	Години	з 11:00 до 06:00	Пн-ср з 9:30 до 00:00; чт-нд цілодобово	з 10:00 до 02:00	з 12:00 до 22:00	з 10:00 до 21:00	Сильна
Час доставки	Хвилини	<60	60	29-59 залежно від адреси замовлення	60-70	<39	Нейтральна
Наявність постійних акцій, спеціальних пропозицій	+/- (якщо є то які саме)	-	+(знижки до 30% на сети, акція 2+1)	+(акція 3+1, рол «Філадельфія» в подарунок за відгук в Google Maps та запізнена кур'єра)	+(«щасливий четвер» - 5% на все меню та «щасливі години» з 12:00 до 15:00 знижка - 5%)	+(акція 3+1 та знижка 10% в День Народження, забори сам - 10% знижка)	Слабка
Наявність «своїх» фішки	+/-	«смаколик для улюбленця» та кур'єри у формі ніндзя	-	доставка до 29 хв для певних районів та суши-торти	-	-	Сильна

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сайтів конкурентів [60, 61, 62, 63]

Провівши дане порівняння, визначимо сильні та слабкі сторони підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами у Львові (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Визначення сильних та слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами у Львові

<i>Сильні сторони фірми</i>	<i>Слабкі сторони фірми</i>
- Широкий і різноманітний асортимент; - Великі розміри порцій; - Наявність вегетаріанського меню; - Наявність власного сайту та додатку; - Активність введення і популярність в соціальних мережах; - Наявність «своїх» фішки; - Великий проміжок часу в який приймають замовлення.	- Незначний досвід роботи на ринку; - Вищі ціни ніж в конкурентів; - Висока мінімальна ціна замовлення (від 400 грн); - Відсутність постійних і частих акцій, спеціальних пропозицій.

Узагальнено автором

Таблиця 3.5 - Порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами у Вінниці

<i>Показник</i>	<i>Одиниці вимірювання</i>	<i>Значення показника</i>					<i>Сильна/Нейтральна/Слабка сторона</i>
		Ninja Sushi	Mr. Roll	Яма	Суші Wok	Панда Суші	
Досвід на ринку	Роки	2	5	5	9	6	Слабка
Асортимент	Кількість позицій	110	100	105	130	95	Нейтральна
Ціна за одну страву	Грн	240	135	140	130	165	Слабка
Розмір порцій	Грами	320	250	300	215	300	Нейтральна
Наявність вегетаріанського меню	+/-	+	-	+	+	-	Нейтральна
Наявність сайту, додатку	Сайт/додаток	Сайт і додаток	Сайт	Сайт	Сайт	Сайт	Сильна
Популярність в соціальних мережах	Кількість постів і підписників	730 постів та 183 тис. підписників	137 постів та 16,6 тис. підписників	564 пости та 28,1 тис. підписників	1418 постів та 27 тис. підписників	284 поста та 13,5 тис. підписників	Сильна

Продовження таблиці 3.5

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	Mr. Roll	Яма	Суші Wok	Панда Суші	
Вартість доставки	Грн	Безкоштовно	30	Безкоштовно	25	25	Сильна
Мінімальна ціна замовлення	Грн	400	150	250	150	150	Слабка
Час доставки	Хвилини	<60	<60	<60	<90	<60	Сильна
Час в який приймають замовлення	Години	з 11:00 до 06:00	з 10:00 до 21:30	нд-чт з 10:00 до 23:00; пт-сб 10:00 до 02:00	з 10:00 до 22:30	з 11:00 до 21:30	Сильна
Наявність постійних акцій, спеціальних пропозицій	+/- (якщо є то які саме)	-	+ (знижка -5% при самовивозі та -3% при замовленні від 1000 грн та -10% в День Народження)	-	+ (рол в подарунок для іменинника, -20% для постійних клієнтів, 2 роли зі знижками щотижня)	-	Слабка
Наявність «своїх» фішки	+/-	+ «смаколики для улюбленця»	-	-	-	-	Сильна

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сайтів конкурентів [64, 65, 66, 67]

Провівши дане порівняння, визначимо сильні та слабкі сторони підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами у Вінниці (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Визначення сильних та слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами у Вінниці

<i>Сильні сторони фірми</i>	<i>Слабкі сторони фірми</i>
- Безкоштовна та швидка доставка; - Наявність власного сайту та додатку; - Активність введення і популярність в соціальних мережах; - Наявність «своїх» фішки; - Великий проміжок часу в який приймають замовлення.	- Незначний досвід роботи на ринку; - Вищі ціни ніж в конкурентів; - Висока мінімальна ціна замовлення (від 400 грн); - Відсутність постійних і частих акцій, спеціальних пропозицій.

Узагальнено автором

Таблиця 3.7 - Порівняння підприємства «Ninja Sushi» з конкурентами в Івано-Франківську

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	Цунамі Суші	Love Sushi	Mirai	iSushi	
Досвід на ринку	Роки	2	5	6	3	2	Слабка
Асортимент	Кількість позицій	110	45	110	70	90	Сильна
Ціна за одну страву	Грн	240	165	215	176	140	Слабка
Розмір порцій	Грами	320	250	260	210	280	Сильна
Наявність вегетаріанського меню	+/-	+	-	-	-	-	Сильна
Наявність сайту, додатку	Сайт/додаток	Сайт і додаток	Сайт	Сайт	Сайт	Сайт	Сильна
Активність введення і популярність в соціальних мережах	Кількість постів і підписників	730 постів та 183 тис. підписників	326 постів та 15,9 тис. підписників	112 постів та 1,9 тис. підписників	61 пост та 15,3 тис. підписників	136 постів та 2,1 тис. підписників	Сильна
Вартість доставки	Грн	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	40	40 грн	Нейтральна

Продовження таблиці 3.7

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника					Сильна/Нейтральна/Слабка сторона
		Ninja Sushi	Цунамі Суші	Love Sushi	Mirai	iSushi	
Мінімальна ціна замовлення	Грн	400	200	300	200	150-500	Слабка
Час доставки	Хвилини	<60	60	60	60	60	Сильна
Час в який приймають замовлення	Години	З 11:00 до 06:00	Цілодобово	З 12:00 до 21:30	З 11:00 до 21:30	З 10:30 до 21:00	Сильна
Наявність постійних акцій, спеціальних пропозицій	+/- (якщо є то які саме)	-	+ (акція 3=5, -50% на кожний рол цілодобово)	-	+ (знижка 5% при самовивозі)	-	Нейтральна
Наявність «своїх» фішок	+/-	+ «смаколик для улюбленця»	-	-	-	-	Сильна

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сайтів конкурентів [68, 69, 70, 71]

Провівши дане порівняння, визначимо сильні та слабкі сторони підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами у Львові (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Визначення сильних та слабких сторін підприємства «Ninja Sushi» в порівнянні з конкурентами в Івано-Франківську

Сильні сторони фірми	Слабкі сторони
- Широкий і різноманітний асортимент; - Швидка доставка; - Великі розміри порцій; - Наявність вегетаріанського меню; - Наявність власного сайту та додатку; - Активність введення і популярність в соціальних мережах; - Наявність «своїх» фішок; - Великий проміжок часу в який приймають замовлення.	- Незначний досвід роботи на ринку; - Вищі ціни ніж в конкурентів; - Висока мінімальна ціна замовлення (від 400 грн).

Узагальнено автором

Проаналізувавши повністю зібрані дані та відповіді на пошукові питання № 4, 5, 6, можна дійти висновку, що найбільш логічним та вірним буде вихід у місто Івано-Франківськ, адже там наявна менша конкуренція (близько 30 ресторанів японської кухні), немає величезної кількості конкурентів з великими частками ринку, що в свою чергу дозволить компанії «Ninja Sushi» в майбутньому вийти в лідери та захопити більшу частку ринку, а також Ninja Sushi має багато сильних сторін і небагато слабких, порівняно з місцевими конкурентами. Рекомендацією для компанії є перевірка цін на страви і можлива їх корекція, адже для споживачів, всіх розглянутих вище міст, такі високі ціни можуть бути неприйнятними.

Розглянемо отримані результати онлайн-опитування споживачів:

Завдання 2. Аналіз структури попиту в досліджуваних містах, з'ясування кількості споживачів, які відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку, розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні:

Пошукове питання №2: Скільки відсотків споживачів, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку?

Дане пошукове питання розглядаємо в кожному місті окремо.

Питання анкети: Послугами якого формату ресторанів японської кухні Ви користуєтеся?

- Звичайний формат ресторану
- Онлайн-ресторан (доставка страв)
- І звичайний формат ресторану і онлайн-ресторан

Подивившись на рисунки 3.7, 3.8, 3.9, ми побачимо, що в усіх містах розподіл є схожим: близько 9-13% - споживачі, що відвідують фізичні ресторани, 25-26% - споживачі, що замовляють доставку японських страв, та близько 60-65% - споживачі обох форматів ресторанів. Це дуже добре для онлайн-ресторану «Ninja Sushi», адже на його послуги буде попит в кожному з цих міст.



Рисунок 3.7 - Відсоткове співвідношення споживачів у Львові, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

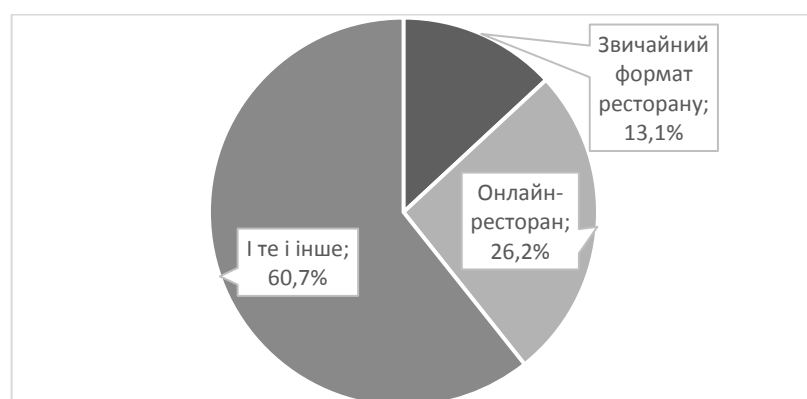


Рисунок 3.8 - Відсоткове співвідношення споживачів у Вінниці, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів



Рисунок 3.9 - Відсоткове співвідношення споживачів в Івано-Франківську, що відвідують фізичні ресторани японської кухні і тих, хто замовляє доставку

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Пошукове питання №3: Який розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні?

Дане пошукове питання розглядаємо в кожному місті окремо.

Питання анкети: Як часто Ви відвідуєте ресторани чи замовляєте доставку страв японської кухні?

- 1 раз на місяць
- 2-3 рази на місяць
- 4-6 разів на місяць
- 1-3 рази на півроку
- Рідше, ніж 1 раз на півроку

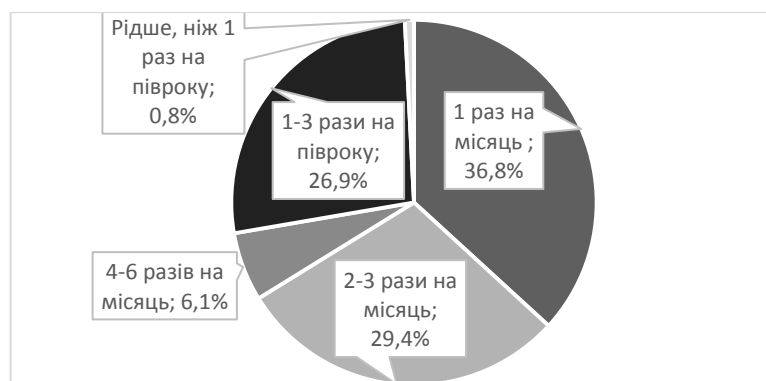


Рисунок 3.10 - Розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні у Львові

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

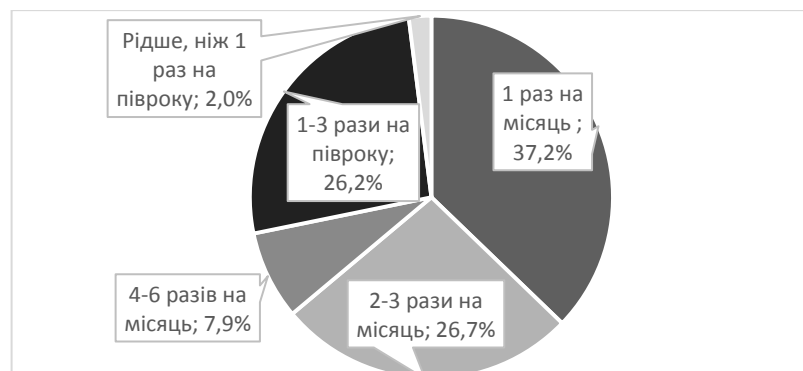


Рисунок 3.11 - Розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

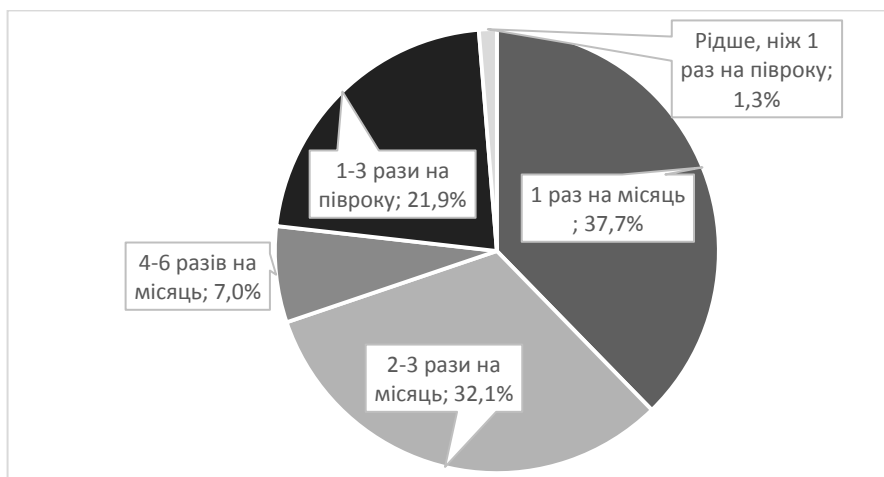


Рисунок 3.12 - Розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Отже, розглянувши на дані рисунки, можна сказати, що розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську є дещо схожим: близько 32-37% - споживачі, які відвідують ресторани (замовляють доставку) 1 раз на місяць; 6-7% - 4-6 рази на місяць; близько 3-4% - рідше, ніж один раз на півроку. А от відсоток споживачів, які користуються послугами ресторанів японської кухні 1-3 рази на півроку помітно відрізняється в Івано-Франківську - 21,9%, в той час, як у Львові та Вінниці цей показник дорівнює приблизно 26-27%. А споживачів, які відвідують ресторани 2-3 разів на місяць в Івано-Франківську більше, ніж в двох інших містах (37,7% проти 26,7% та 29,4%). В загальному виходить так, що серед цих трьох міст, в Івано-Франківську люди трохи частіше користуються послугами ресторанів японської кухні, а у Вінниці та Львові трохи рідше.

Завдання 4. Визначити критерії вибору ресторану японської кухні споживачами у містах.

Пошукове питання №7: Які критерії вибору ресторану японської кухні є найбільш важливими для споживачів?

Питання анкети: Будь ласка, оцініть критерії вибору ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій:

Критерій/ Бали:	1	2	3	4	5
Сервіс (доставка)					
Асортимент (різноманітність, склад)					
Розмір порцій					
Знижки					
Престиж ресторану					

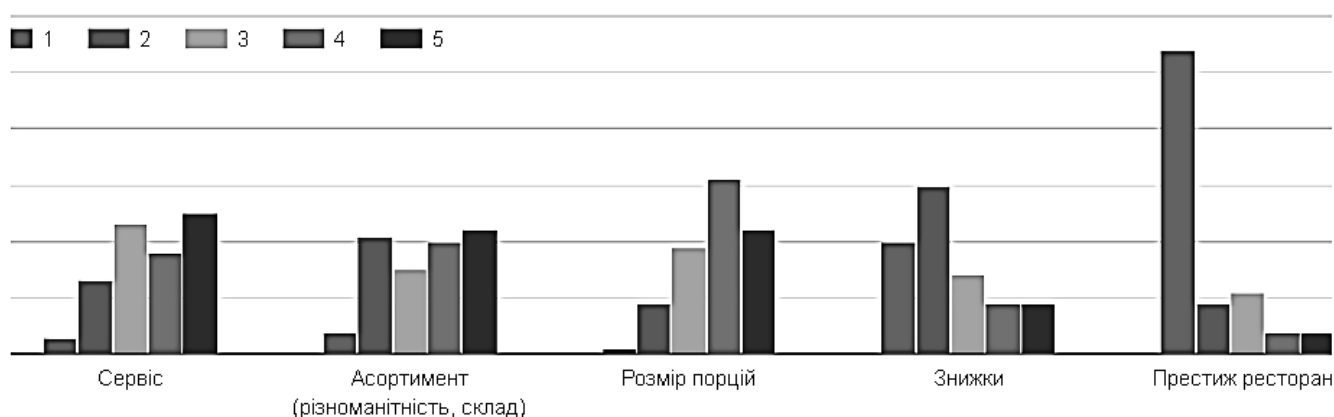


Рисунок 3.13 - Співвідношення важливості критеріїв вибору ресторану японської кухні у Львові

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Даний графік був побудований на основі отриманих відповідей споживачів у Львові. Як ми бачимо, найменш важливим критерієм для споживачів вважається «Престиж ресторану» (найчастіша оцінка в нього «1»), а найбільш важливим «Сервіс (доставка)» (найбільше оцінок в нього «5» та «3»). Друге та третє місце по важливості для споживачів займають критерії «Розмір порцій» (його найчастіше оцінювали в «4», «5» та «3») та «Асортимент» (його найчастіше оцінювали в «5», «2» та «4»). Щодо критерію «Знижки», то він у споживачів на четвертому місці по важливості, адже його оцінили в «2» та «1» бали.

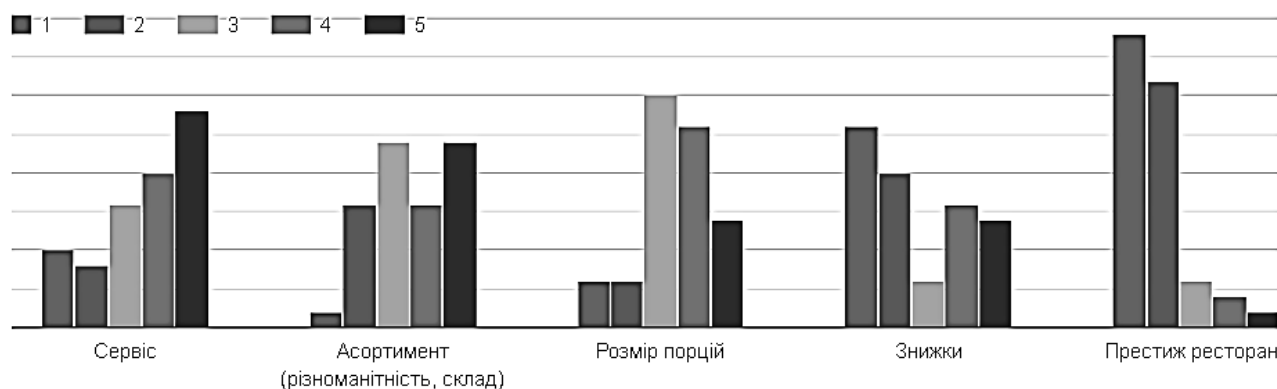


Рисунок 3.14 - Співвідношення важливості критеріїв вибору ресторану японської кухні у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Даний графік був побудований на основі отриманих відповідей споживачів у Вінниці. Як ми бачимо, найменш важливим критерієм для споживачів вважається «Престиж ресторану» (найчастіша оцінка в нього «1» та «2»), а найбільш важливим «Сервіс (доставка)» (найбільше оцінок в нього «5», «4», «3»). Друге місце по важливості для споживачів займає критерій «Асортимент (різноманітність, склад)» - його найчастіше оцінювали в «5» та «3». Критерій «Розмір порцій» займає третє місце по важливості, адже його оцінювали в «3» та «4». Щодо критерію «Знижки», то він у споживачів на четвертому місці по важливості, адже його оцінили в «1» та «2» бали.

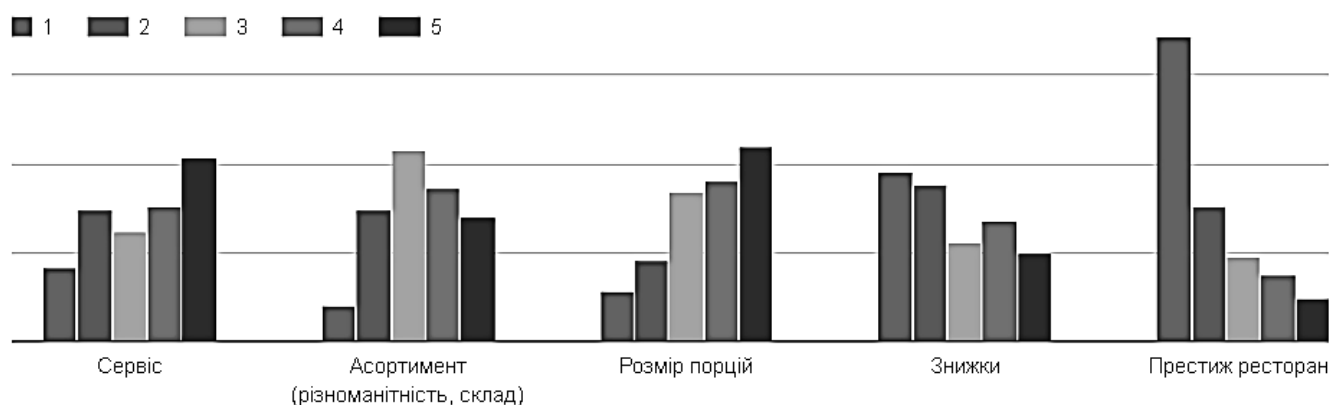


Рисунок 3.15 - Співвідношення важливості критеріїв вибору ресторану японської кухні в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Даний графік був побудований на основі отриманих відповідей споживачів в Івано-Франківську. Як ми бачимо, найменш важливим критерієм для споживачів вважається «Престиж ресторану» (найчастіша оцінка в нього «1»), а найбільш важливим «Розмір порцій» (найбільше оцінок в нього «5», «4», «3»). Друге місце по важливості для споживачів займає критерій «Сервіс (доставка)» - його найчастіше оцінювали в «5», «4» та «2». Критерій «Асортимент (різноманітність, склад)» займає третє місце по важливості, адже його оцінювали в «3», «4» та «2». Щодо критерію «Знижки», то він у споживачів на четвертому місці по важливості, адже його оцінили в «1» та «2» бали.

В цілому можна сказати, що в досліджуваних містах важливість критеріїв трохи відрізняється, але точно можна виділити, що критерій «Сервіс (доставка)» є одним з найголовніших критеріїв вибору ресторану, друге та третє місце по важливості ділять критерії «Розмір порцій» та «Асортимент (різноманітність, склад)». На четвертому місці знаходиться критерій «Знижки», а на п'ятому - «Престиж ресторану».

Питання анкети: На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні?

Отримані відповіді можна оформити в таблицю за частотою надання тої чи іншої відповіді респондентами (див. табл. 3.9, 3.10, 3.11):

Таблиця 3. 9 - Інші важливі критерії вибору ресторанів японської кухні споживачами у Львові

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Смак (якість страв, свіжість)	44
Час доставки	38
Відгуки клієнтів	19
Ціна за порцію	18
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	18
Методи оплати: можливість оплати картою	13

Продовження таблиці 3.9

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Минулий досвід (власний чи знайомих)	12
Зручність користування сайту	9
Обслуговування персоналу	9
Місце розташування ресторану	6
Наявність бонусів	6
Інтер'єр	3
Мінімальна ціна замовлення	3
Всього відповідей:	198

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Як ми бачимо з даної таблиці, найчастіше споживачі звертають увагу ще на смак страв (їх якість, свіжість) (22% відповідей) та час доставки (19% відповідей). Ці дві складові є сильною стороною Ninja Sushi. Також важливими є: відгуки клієнтів, ціна за порцію (з цим компанії треба попрацювати), доказ чистоти кухні (на сайті та в Інстаграмі Ninja Sushi має такі докази), можливість оплати картою (Ninja Sushi дає таку можливість) та минулий досвід (власний чи знайомих).

Таблиця 3. 10 - Інші важливі критерії вибору ресторанів японської кухні споживачами у Вінниці

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Смак (якість страв, свіжість)	40
Час доставки	37
Ціна за порцію	30
Відгуки клієнтів	20
Розмір порцій, вага	17
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	14
Минулий досвід (власний чи знайомих)	10

Продовження таблиці 3.10

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Обслуговування персоналу	10
Інтер'єр	8
Наявність вегетаріанських позицій	7
Репутація закладу (популярність і тд)	6
Методи оплати: можливість оплати картою	4
Зручність користування сайту	4
Мінімальна ціна замовлення	3
Наявність бонусів	3
Графік роботи	3
Всього відповідей	216

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Як ми бачимо з таблиці 3. 10, найчастіше споживачі у Вінниці звертають увагу ще на смак страв (їх якість, свіжість) (18,5% відповідей), час доставки (17% відповідей) та ціну за порцію (14% відповідей). Перші дві складові є сильною стороною Ninja Sushi, а ціна є слабкою. Також важливими є: відгуки клієнтів, розмір порцій (є сильною стороною компанії), доказ чистоти кухні (на сайті та в Інстаграмі Ninja Sushi має такі докази).

Таблиця 3. 11 - Інші важливі критерії вибору ресторанів японської кухні споживачами в Івано-Франківську

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Смак (якість страв, свіжість)	81
Час доставки	32
Відгуки клієнтів	22
Ціна за порцію	22
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	14

Продовження таблиці 3.11

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Минулий досвід (власний чи знайомих)	13
Зручність користування сайту	8
Методи оплати: можливість оплати картою	8
Інтер'єр	5
Обслуговування персоналу	5
Місце розташування ресторану (для фізичного формату)	2
Наявність бонусів	2
Всього відповідей	214

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Як ми бачимо з таблиці 3.11, найчастіше споживачі в Івано-Франківську, звертають увагу ще на смак страв (їх якість, свіжість) (38% відповідей), час доставки (15% відповідей), відгуки клієнтів (10% відповідей), ціна за порцію (10% відповідей). З великим розривом частота відповідей «Смак страв» була серед респондентів, а цей критерій є сильною стороною Ninja Sushi. Отже, проаналізувавши, всі три таблиці з відповідями, ми дійшли висновку, що критерії вибору споживачів в Івано-Франківську найбільше відповідають продуктивній стратегії компанії «Ninja Sushi».

Пошукове питання №8: Який діапазон цін на японські страви є прийнятним для споживача?

Питання анкети: Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною?

- 100-120 грн;
- 120-150 грн;
- 150-200;
- Вище 200 грн.

Дані були отримані у виді трьох кругових діаграм з відсотковим розподілом відповідей споживачів щодо рівня цін, але для швидшого та зручнішого аналізу вони були зібрані в одну таблицю (див.табл.3.12).

Таблиця 3.12 - Розподіл споживачів за ціновим критерієм у Львові, Вінниці та Івано-Франківську *(ціна зазначена на 1 порцію ролів)

<i>Ціна/Місто</i>	<i>Львів</i>	<i>Вінниця</i>	<i>Івано-Франківськ</i>
100-120 грн;	21,8%	24%	21,8%
120-150 грн;	50,9%	47,9%	48,7%
150-200;	19%	18,9%	20,1%
Вище 200 грн.	8,3%	9,2%	9,4%

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Як бачимо, розподіл споживачів за ціновим критерієм у Львові, Вінниці та Івано-Франківську сильно не відрізняється. Найбільшу кількість відповідей у цих трьох містах отримала ціна у 120-150 грн за 1 порцію ролів (48-51%), далі йде ціна у 100-120 грн (21,8-24%) та вище 150-200 грн (19-20%). Прийнятною ціною у 200 грн і вище, вважають 8,3-9,4% із усіх опитаних.

Завдання 5. Вияснити ставлення споживачів до конкурентів у містах.

Пошукове питання №9: Які конкуренти є найбільш популярними та улюбленими серед споживачів? Чому?

Пошукові питання №9, 10, 11 розглянемо в кожному місті окремо.

Питання анкети (Львів): З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (можливі кілька відповідей)

- ☐ ЯпонаХата
- ☐ Панда Суші
- ☐ Katana
- ☐ Тукаті
- ☐ Жодний

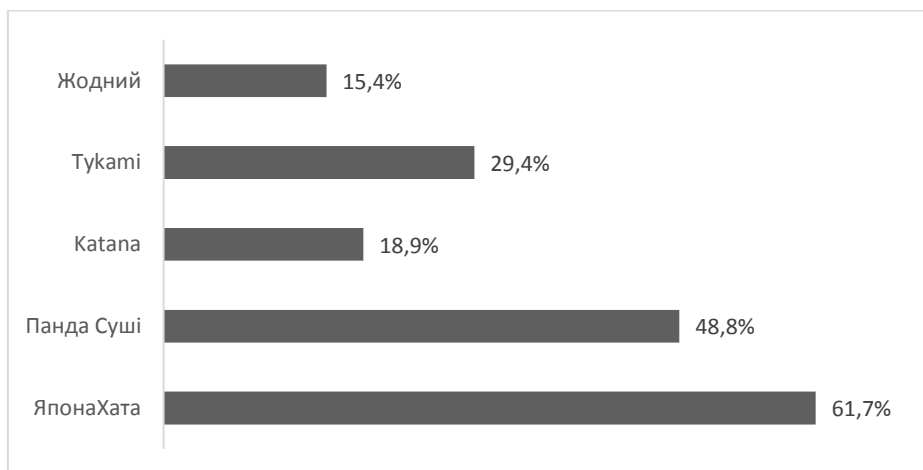


Рисунок 3.16 - Розподіл кількості споживачів у відсотках, які ознайомлені з послугами певних ресторанів японської кухні у Львові

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Питання анкети (Вінниця): З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (можливі кілька відповідей)

- ☐ Mr.Roll
- ☐ Яма
- ☐ Суші Wok
- ☐ Панда Суші
- ☐ Жодний

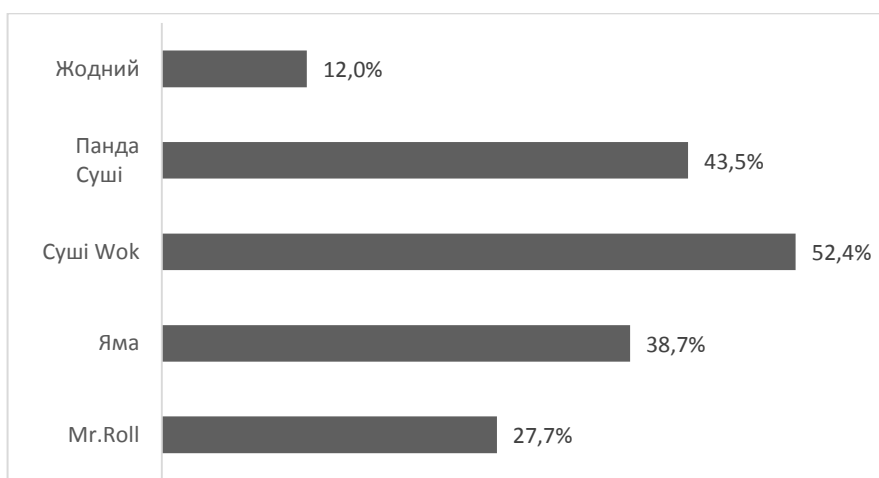


Рисунок 3.17 Розподіл кількості споживачів у відсотках, які ознайомлені з послугами певних ресторанів японської кухні у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Питання анкети (Івано-Франківськ): З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (можливі кілька відповідей)

- ☐ Цунамі Суші
- ☐ Mirai
- ☐ Love Sushi
- ☐ iSushi
- ☐ Жодний

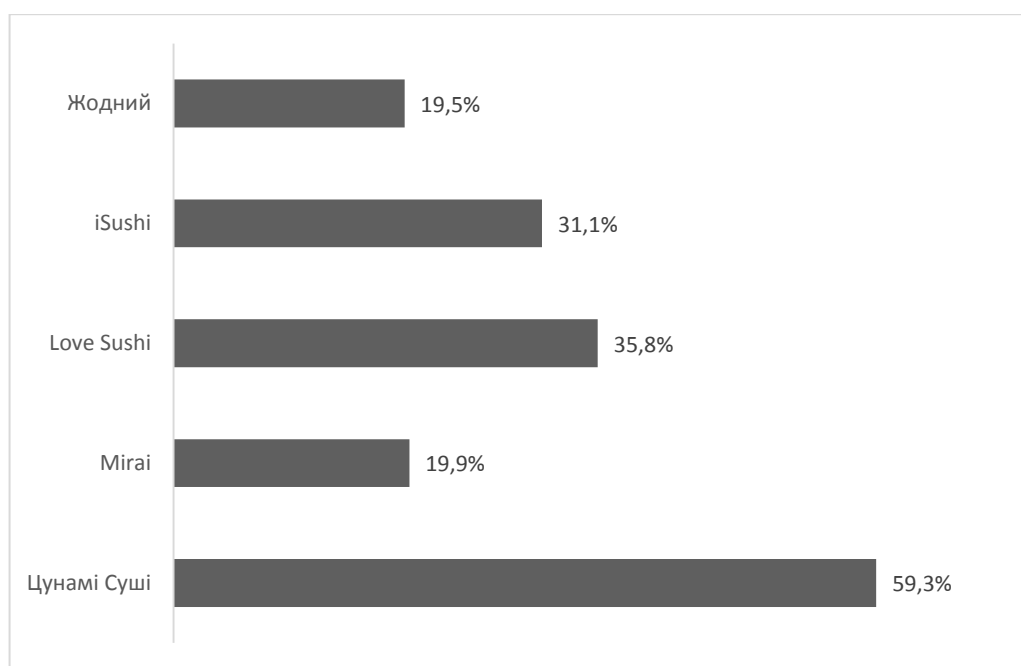


Рисунок 3.18 - Розподіл кількості споживачів у відсотках, які ознайомлені з послугами певних ресторанів японської кухні в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Питання анкети: Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся _____ (відкрите питання)

Отримані відповіді можна оформити в таблицю за частотою надання тої чи іншої відповіді респондентами (див. табл. 3.13, 3.14, 3.15):

Таблиця 3.13 - Ресторани японської кухні, чиїми послугами найчастіше користуються споживачі у Львові

<i>Назва ресторану японської кухні</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
ЯпонаХата	28
Панда Суші	21
Япі	6
Sushi Room	11
Sushi Go	21
Noa	21
Moyogi	10
Katana	9
Сушия	22
Tykami	17
Орігамі	7
Sushi King	11
Моносуші	15
Osama	8
Kvadrat Sushi	19
Smaki maki	15
Хатіко	9
Ammo	6
More fish	7
Green Garden	4
Суші Базар	6
Mr.Chang	9
Світ Суші	3
Якудза	10
Ulov	6
Mamenori	12
Sushi icons	6
Sushi fresh	7
Kanko sushi	1
Tao sushi	4
Банзай	2
Hokkaido	5
Black Sushi	7
Інше (не мають улюбленого ресторану)	5
Всього відповідей	357

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Таблиця 3.14 - Ресторани японської кухні, чиїми послугами найчастіше користуються споживачі у Вінниці

<i>Назва ресторану японської кухні</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Сушия	27
Суші Wok	32
Панда Суші	30
RealRoll	22
Asaxi	10
Mr.Roll.	19
Яма	23
KOI	8
Сакура	5
Nagano Sushi	9
BigRoll	15
Empire Sushi	6
Sushi club vn	16
Sushi Master	15
Same Te	7
On Air	3
Batyskaf	3
Sabi	2
Кілограм	11
Каліфорнія	5
Кінтаро	4
Чили пицца	1
Biblioteka cafe	3
Bolshoy Ulov	8
Kaifui	2
Асама	7
Morimoto Sushi	12
Terramare	10
Sushi Delivery	13
Суші-бар "Бомба"	6
Elit Sushi	6
Інше (кожного разу новий заклад або не мають улюбленого закладу)	3
Всього відповідей	355

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Таблиця 3.15 - Ресторани японської кухні, чиїми послугами найчастіше користуються споживачі в Івано-Франківську

<i>Назва ресторану японської кухні</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Sushi3303	23
Love Sushi	21
Цунамі Суші	24
Smaki-maki	20
iSushi	18
Happy Sushi	17
Tokyo Dream	15
Гейша	5
Osama	6
Кусай Суші	7
Sushi for take away	6
Sun Sushi	4
Sakura Sushi	11
Mamenori	9
Bazulik	11
Naminaj	7
Sudoku delivery	13
Інсайд	8
Умамі Суші	9
Samurai Sushi	14
Tower	15
Кабукі	12
Містер Ем	15
Rees Lounge	12
Fran Post	19
Сенсей Суші	13
Інше (не мають улюбленого ресторану)	5
Всього відповідей	354

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

Аналізуючи таблиці 3.13, 3.14, 3.15, ми можемо побачити кількох лідерів за частотою відповідей у кожному місті: Львів - ЯпонаХата, Панда Суші, Sushi Go, Noa, Сушия, Тукамі, Kvadrat Sushi; Вінниця – Сушия, Суші Wok, Панда Суші, RealRoll, Mr.Roll., Яма; Івано-Франківськ - Sushi3303, Love Sushi, Цунамі Суші, Smaki-maki, iSushi, Happy Sushi. Решта респондентів вказували інші заклади

(загалом вийшло 25-30 різних закладів). Було багато респондентів, які вказували кілька ресторанів, або вказували те, що не мають улюбленого закладу. Це свідчить про те, що немає якось одного лідера, споживачі не є лояльними тільки до одного конкретного ресторану і що Ninja Sushi може скласти конкуренцію на ринку в цих містах.

А ще це питання було створене для того, щоб респондент задумався послугою якого ресторану він користується, а головне - чому (причина, критерій). Саме таке питання було задане йому наступним.

Питання анкети: Яка головна перевага даного закладу?

- Доступна ціна
- Зручне місце розташування
- Якість обслуговування (доставки)
- Смак страв
- Інше

Дані були отримані у виді трьох кругових діаграм (окремо по кожному місту) з відсотковим розподілом відповідей споживачів щодо основних переваг закладу, послугами якого вони найчастіше користуються, але для швидшого та зручнішого аналізу дані були зібрані в одну таблицю (див.табл.3.16).

Таблиця 3.16 - Розподіл споживачів, що користуються послугами улюбленого ресторану японської кухні у Львові, Вінниці, Івано-Франківську і визначили для себе, що є його основною перевагою.

<i>Перевага</i>	<i>Львів</i>	<i>Вінниця</i>	<i>Івано-Франківськ</i>
Доступна ціна	17,4%	28,6%	19,4%
Зручне місце розташування	8,5%	5%	6,7%
Якість обслуговування	4,8%	9%	7,1%
Смак страв	64,3%	51,3%	54,2%
Інше	5%	6,1%	12,6%

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування

З даної таблиці бачимо, що у Львові, Вінниці та Івано-Франківську споживачі найбільше цінують в закладах японської кухні якість або смак страв (64,3%, 51,3% та 54,2% відповідно та доступність ціни (17,4%, 28,6% та 19,4% відповідно). Хоча ми бачимо, що для вінничан більш важлива доступна ціна, порівнюючи два інших досліджуваних міста. Решта переваг закладів японської кухні в даних трьох містах: зручне місце розташування (8,5%, 5% та 6,7% відповідно), якість обслуговування (4,8%, 9% та 7,1% відповідно) та інше (5%, 6,1% та 12,6% відповідно). Ці дані вказують на те, що споживачі найбільше цінують смак страв, але доступна ціна також є важливою перевагою для ресторану японської кухні. Після аналізу відповідей на дане питання, то можна дійти висновку, що відповіді Львову є більш позитивними для Ninja Sushi, адже компанія робить напір на якість страв та обслуговування. Івано-Франківськ тут посідає друге місце, а Вінниця – третє.

Пошукове питання №10: Чи задоволені клієнти пропозицією конкурентів?

Дане пошукове питання розглянемо в кожному місті окремо.

Питання анкети: Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті?

о Так;

о Ні;

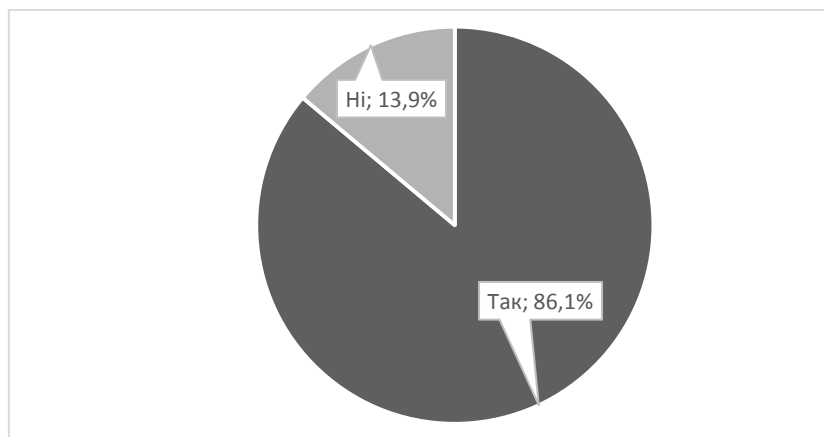


Рисунок 3.19 - Кількість споживачів у відсотках, що задоволені та незадоволені пропозицією ресторанів японської кухні у Львові

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

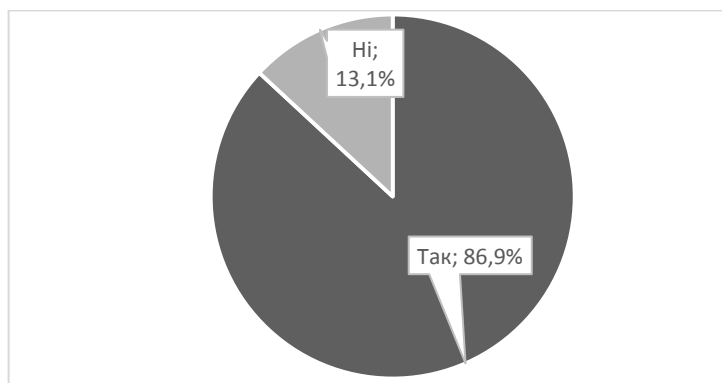


Рисунок 3.20 - Кількість споживачів у відсотках, що задоволені та незадоволені пропозицією ресторанів японської кухні у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

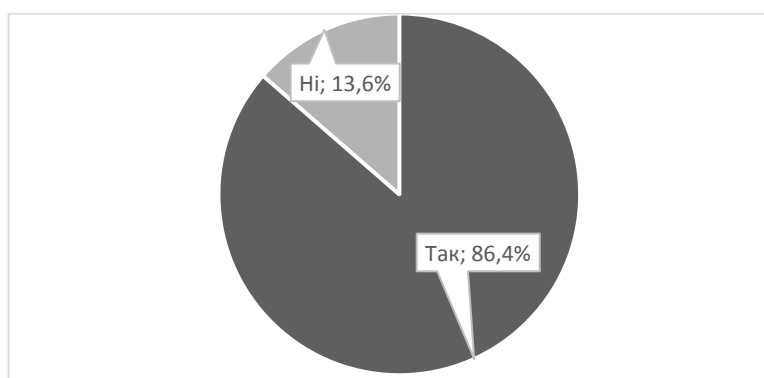


Рисунок 3.21 - Кількість споживачів у відсотках, що задоволені та незадоволені пропозицією ресторанів японської кухні в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Отримані відповіді на дане анкетне питання вказують, що частина споживачів (13-13,9%) не задоволена пропозицією ресторанів японської кухні в досліджуваних містах, що дасть можливість компанії «Ninja Sushi» розвиватися і зайняти значну частку ринку ресторанів японської кухні.

Пошукове питання №11: Яка кількість споживачів готова купувати продукцію Ninja Sushi?

Питання анкети: Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні «Ninja Sushi»?

о Так;

о Ні;

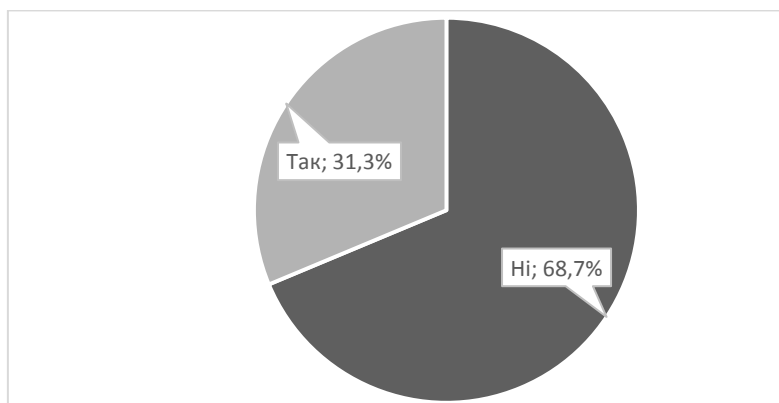


Рисунок 3.22 - Кількість споживачів у Львові у відсотках, що чули чи не чули про онлайн-ресторан японської кухні «Ninja Sushi»

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

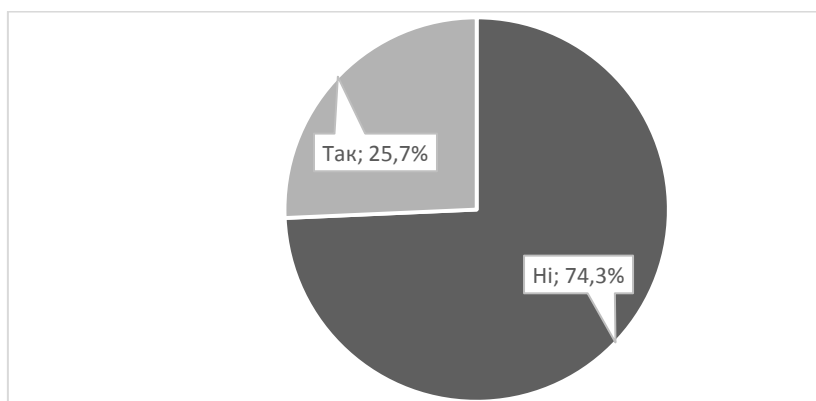


Рисунок 3.23 - Кількість споживачів у Вінниці у відсотках, що чули чи не чули про онлайн-ресторан японської кухні «Ninja Sushi»

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

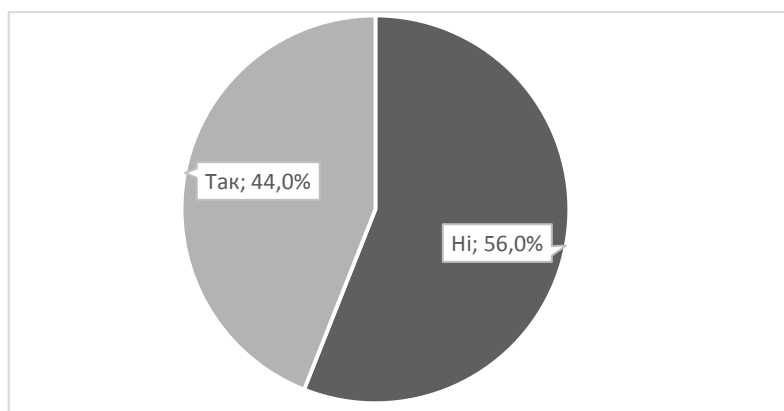


Рисунок 3.24 - Кількість споживачів в Івано-Франківську у відсотках, що чули чи не чули про онлайн-ресторан японської кухні «Ninja Sushi»

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Дані були отримані у виді трьох кругових діаграм (окремо по кожному місту) з відсотковим розподілом відповідей споживачів про те чи знайомі вони з пропозицією онлайн-ресторану японської кухні «Ninja Sushi» чи ні. У Львові близько 31% респондентів ознайомлені з пропозицією даного онлайн-ресторану, у Вінниці – 26% і в Івано-Франківську це показник становить 44%. Отже, в даному питанні Івано-Франківськ значно виграє у інших двох міст, адже компанію «Ninja Sushi» там краще знають і буде легше взаємодіяти з аудиторією.

Питання анкети: Якщо в попередньому питанні відповідь - «Так», то: Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті?

о Так;

о Ні;

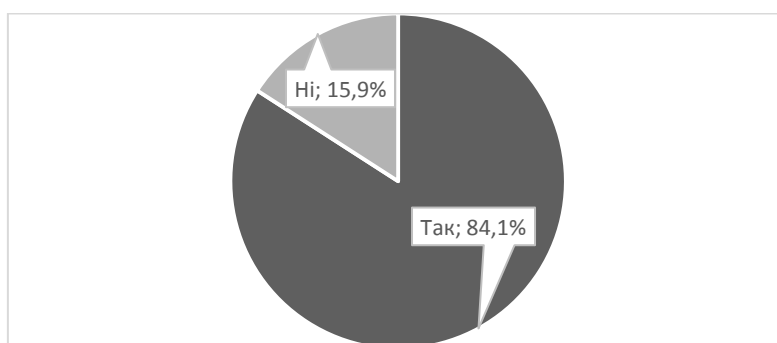


Рисунок 3.25 - Кількість споживачів у відсотках, що замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Львові

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

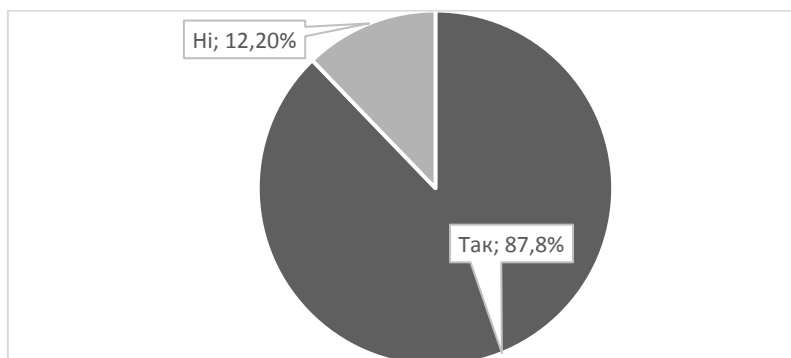


Рисунок 3.26 - Кількість споживачів у відсотках, що замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вінниці

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

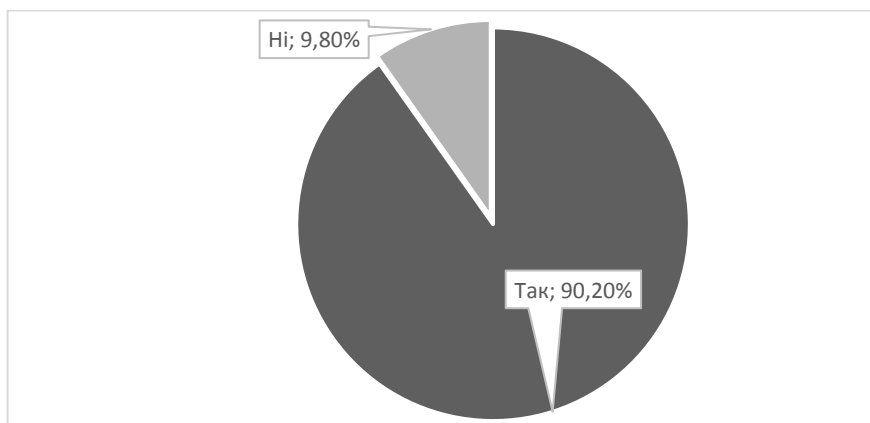


Рисунок 3.27 - Кількість споживачів у відсотках, що замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася в Івано-Франківську

Джерело: побудовано автором на основі отриманих відповідей із опитування споживачів

Дані показують, що 84,1% респондентів зі Львову, 87,8% респондентів із Вінниці та 90,2% респондентів з Івано-Франківську замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у відповідному місті.

Питання анкети: Якщо в попередньому питанні відповідь - «Ні», то: Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті?

Респонденти зі Львову відповіли так:

- Бо ті, що я зараз замовляю, ідеальні ☹
- Немає відгуків про доставку, замалий асортимент
- Висока ціна
- Ціна висока
- Висока ціна
- Чула, що ціни високі
- Не подобається ,що лише суші і роли в асортименті
- Доставка лише з 450 грн (наче),а це дорого
- Не знаю

Респонденти з Вінниці відповіли так:

- Висока ціна
- Бо висока ціна, хіба заради інтересу можна було б замовити.
- Дорого

- Ціни космічні для нашого міста
- Не думаю, що там так класно все, як це описують блогери, які їх рекламують. Просто хайп за великі гроші
- Пробувала їх в Одесі, смачно дійсно, але для мене це висока ціна

Респонденти з Івано-Франківську відповіли так:

- Бо мені не сподобались
- Ні
- Не коштувала і не чула нічого про них
- Невпевнена
- занадто високі ціни
- Ціна
- Ціни високі
- Забагато шуму біля них. Думаю це все просто реклама і нічого спільного з реальністю.

Отже, більшість з відповідей про високу ціну і недовіру до бренду, бо думають, що це омана. Головне, на що варто, все ж таки, звернути увагу – аналіз і корекція ціни.

Після обробки даних з польових та кабінетних досліджень, перейдемо до перевірки гіпотез, які ми сформулювали в пункті 2.2:

H1: Більше 85% споживачів японської кухні досліджуваних міст користуються послугами онлайн-ресторанів.

H2: Якщо виявиться, що більше 85% споживачів вважають нормальною ціну за порцію небільше 200 грн, а то варто при виході в нове місто скорегувати ціну товарів Ninja Sushi.

H3: Більше 80% споживачів досліджуваних міст замовляли б товари Ninja Sushi в містах, де вони проживають, якби компанія там відкрила своє представництво.

Для статистичної перевірки гіпотез розрахуємо значення z-статистики, попередньо перевіривши розподіл на нормальність. Перевіримо першу гіпотезу: *Більше 85% споживачів японської кухні досліджуваних міст користуються*

послугами онлайн-ресторанів. Сформуємо односторонній критерій для даної гіпотези (див. 3.1). Односторонній критерій – це критерій перевірки нульової гіпотези, коли альтернативна гіпотеза має чітке спрямування [82].

$$\begin{aligned} H_0: \pi &\leq 0,85 \\ H_1: \pi &> 0,85, \end{aligned} \quad (3.1)$$

де π – це частка респондентів, що користуються послугами онлайн-ресторанів.

Перейдемо до вибіркової статистики критерію, вона слугує для того, аби можна було зробити висновок про те, наскільки близько вибірка відповідає нульовій гіпотезі. Вибіркова статистика зазвичай має нормальний, Стюдента (t-розподіл) або хі-квадрат розподіл. У нашому випадку найбільш прийнятна z-статистика, котра має нормальний розподіл.

Зокрема, z-статистика буде розраховуватися за формулою (3.2):

$$z = \frac{(p - \pi)}{\sigma_p}, \quad (3.2)$$

де

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}, \quad (3.3)$$

де n – об'єм вибірки (у Львові 357, у Вінниці 355, у Івано-Франківську 354), $\pi=0,85$.

За результатами анкетування (див. рис. 3.7, 3.8, 3.9) у пошуковому питанні №2, що перевіряє першу гіпотезу, обрали варіант «Онлайн-ресторан» та «І те і інше» 90% респондентів зі Львова, 86,9% респондентів з Вінниці та 90,7% респондентів з Івано-Франківську.

Отже, вибіркова частка споживачів, що користуються послугами онлайн-ресторану у Львові, складає: $p_{\text{л}}=321/357=0,90$; $p_{\text{в}}=308/355=0,869$;

$$p_{\text{і-ф}}=321/354=0,907. \text{ Значення } \sigma_{p_{\text{л}}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{357}}=0,019;$$

$$\sigma_{\text{ЛВ}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{355}} = 0,019 ; \sigma_{\text{Він-Ф}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{354}} = 0,019.$$

Таким чином значення вибіркової статистики z (3.4, 3.5, 3.6):

$$z_{\text{Л}} = \frac{(0,9-0,85)}{0,019} = 2,63 \quad (3.4)$$

$$z_{\text{В}} = \frac{(0,869-0,85)}{0,019} = 1 \quad (3.5)$$

$$z_{\text{І-Ф}} = \frac{(0,907-0,85)}{0,019} = 3 \quad (3.6)$$

Визначимо критичне значення z -статистики використовуючи Z -таблиці. З цієї таблиці ми розраховуємо, що критичне значення (при $\alpha=0,05$) складає $(1-0,00402)=0,996$ (для Львову), $(1-0,14686)=0,85314$ (для Вінниці), $(1-0,00114)=0,999$ (для Івано-Франківську). Ці три числа є меншими за розраховане нами раніше емпіричне значення статистики z . Отже, нерівність не виконується. Статистика потрапляє в критичну область значень. Приймаємо альтернативну гіпотезу. Отже, з ймовірністю 95% можемо стверджувати, що більше 85% споживачів японської кухні зі Львова, Вінниці та Івано-Франківську користуються послугами онлайн-ресторанів.

Перевіримо другу гіпотезу: *Якщо виявиться, що більше 85% споживачів вважають нормальною ціну за порцію небільше 200 грн, а то варто при виході в нове місто скорегувати ціну товарів Ninja Sushi*. Сформуємо односторонній критерій для даної гіпотези (див. 3.7). Односторонній критерій – це критерій перевірки нульової гіпотези, коли альтернативна гіпотеза має чітке спрямування [82].

$$\begin{aligned} H_0: \pi &\leq 0,85 \\ H_1: \pi &> 0,85, \end{aligned} \quad (3.7)$$

де π – це частка респондентів, що вважають нормальною ціну за порцію не більше 200 грн.

Перейдемо до вибіркової статистики критерію, вона слугує для того, аби можна було зробити висновок про те, наскільки близько вибірка відповідає нульовій гіпотезі. Вибіркова статистика зазвичай має нормальний, Стюдента (t-розподіл) або хі-квадрат розподіл. У нашому випадку найбільш прийнятна z-статистика, котра має нормальний розподіл [82].

Зокрема, z-статистика буде розраховуватися за формулою (3.3):

$$z = \frac{(p - \pi)}{\sigma_p}, \quad (3.8)$$

де

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}, \quad (3.9)$$

де n – об'єм вибірки (у Львові 357, у Вінниці 355, у Івано-Франківську 354), $\pi = 0,85$.

За результатами анкетування (див. табл. 3.12) у пошуковому питанні №8, що перевіряє другу гіпотезу, обрали варіант «100-120 грн», «120-150 грн» та «150-200 грн» 91,7% респондентів зі Львова, 90,8% респондентів з Вінниці та 90,6% респондентів з Івано-Франківську.

Отже, вибіркова частка споживачів, що користуються послугами онлайн-ресторану у Львові, складає: $p_{\text{л}} = 327/357 = 0,917$; $p_{\text{в}} = 322/355 = 0,908$;

$$p_{\text{і-ф}} = 321/354 = 0,906. \text{ Значення } \sigma_{p_{\text{л}}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{357}} = 0,019;$$

$$\sigma_{p_{\text{в}}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{355}} = 0,019; \quad \sigma_{p_{\text{і-ф}}} = \sqrt{\frac{0,85(1-0,85)}{354}} = 0,019.$$

Таким чином значення вибіркової статистики z (3.10, 3.11, 3.12):

$$z_{\text{л}} = \frac{(0,917 - 0,85)}{0,019} = 3,5 \quad (3.10)$$

$$z_B = \frac{(0,908-0,85)}{0,019} = 3,1 \quad (3.11)$$

$$z_{i-\Phi} = \frac{(0,906-0,85)}{0,019} = 2,9 \quad (3.12)$$

Визначимо критичне значення z-статистики використовуючи Z-таблиці. З цієї таблиці ми розраховуємо, що критичне значення (при $\alpha=0,05$) складає $(1-0,00019)=0,9998$ (для Львову), $(1-0,00082)=0,999$ (для Вінниці), $(1-0,00159)=0,998$ (для Івано-Франківську). Ці три числа є меншими за розраховане нами раніше емпіричне значення статистики z. Отже, нерівність не виконується. Статистика потрапляє в критичну область значень. Приймаємо альтернативну гіпотезу. Отже, з ймовірністю 95% можемо стверджувати, що більше 85% споживачів зі Львова, Вінниці та Івано-Франківську вважають нормальною ціну за порцію не більше 200 грн. А це означає, при виході в нове місто Ninja Sushi варто скорегувати ціну товарів.

Перевіримо третю гіпотезу: *Більше 80% споживачів досліджуваних міст замовляли б товари Ninja Sushi в містах, де вони проживають, якби компанія там відкрила своє представництво.* Сформуємо односторонній критерій для даної гіпотези (див. 3.13). Односторонній критерій – це критерій перевірки нульової гіпотези, коли альтернативна гіпотеза має чітке спрямування [82].

$$\begin{aligned} H_0: \pi &\leq 0,85 \\ H_1: \pi &> 0,85, \end{aligned} \quad (3.13)$$

де π – це частка респондентів, які відповіли, що замовляли б товари Ninja Sushi в містах, де вони проживають, якби компанія там відкрила своє представництво.

Перейдемо до вибіркової статистики критерію, вона слугує для того, аби можна було зробити висновок про те, наскільки близько вибірка відповідає

нульовій гіпотезі. Вибіркова статистика зазвичай має нормальний, Стюдента (t-розподіл) або хі-квадрат розподіл. У нашому випадку найбільш прийнятна z-статистика, котра має нормальний розподіл [82].

Зокрема, z -статистика буде розраховуватися за формулою (3.14):

$$z = \frac{(p - \pi)}{\sigma_p}, \quad (3.14)$$

де

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}, \quad (3.15)$$

де n – об'єм вибірки (у Львові 357, у Вінниці 355, у Івано-Франківську 354), $\pi=0,80$.

За результатами анкетування (див. рис. 3.7, 3.8, 3.9) у пошуковому питанні №11, що перевіряє третю гіпотезу, обрали варіант «Так» 84,1% респондентів зі Львова, 87,8% респондентів з Вінниці та 90,2% респондентів з Івано-Франківську.

Отже, вибіркова частка споживачів, що користуються послугами онлайн-ресторану у Львові, складає: $p_{\text{л}}=300/357=0,841$; $p_{\text{в}}=311/355=0,878$;

$$p_{\text{і-ф}}=319/354=0,902. \text{ Значення } \sigma_{p_{\text{л}}} = \sqrt{\frac{0,80(1-0,80)}{357}}=0,02;$$

$$\sigma_{p_{\text{в}}} = \sqrt{\frac{0,8(1-0,8)}{355}}=0,02; \sigma_{p_{\text{і-ф}}} = \sqrt{\frac{0,8(1-0,8)}{354}}=0,02.$$

Таким чином значення вибіркової статистики z (3.16, 3.17, 3.18):

$$z_{\text{л}} = \frac{(0,841-0,8)}{0,02} = 2 \quad (3.16)$$

$$z_{\text{в}} = \frac{(0,878-0,8)}{0,02} = 3,9 \quad (3.17)$$

$$z_{\text{і-ф}} = \frac{(0,902-0,8)}{0,02} = 5,1 \quad (3.18)$$

Визначимо критичне значення z-статистики використовуючи Z-таблиці. З цієї таблиці ми розраховуємо, що критичне значення (при $\alpha=0,05$) складає $(1-0,02018)=0,98$ (для Львову), $(1-0,00004)=0,9999$ (для Вінниці) і 1 (для Івано-Франківську). Ці три числа є меншими за розраховане нами раніше емпіричне значення статистики z. Отже, нерівність не виконується. Статистика потрапляє в критичну область значень. Приймаємо альтернативну гіпотезу. Отже, з ймовірністю 95% можемо стверджувати, що більше 80% споживачів зі Львова, Вінниці та Івано-Франківську замовляли б товари Ninja Sushi в містах, де вони проживають, якби компанія там відкрила своє представництво.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства «Ninja Sushi»

Отже, у ході проведеного дослідження було визначено за допомогою рейтингу інвестиційної ефективності міст України від «Євро-Рейтингу» за результатами 3-го кварталу 2018р., рейтингу та групуванню міст за «Індексом конкурентоспроможності міст України (ІКМ) 2019/2020 рр.» та рейтингу найкращих українських міст для бізнесу 2020 року за версією журналу «Forbes», що трьома найпривабливішими українськими містами для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» є Львів, Вінниця та Івано-Франківськ. Але останні два рейтинги показують, що Івано-Франківськ все таки займає навищі позиції.

Аналіз конкурентів показав, що у Львові близько 55 конкурентів, у Вінниці - близько 40, в Івано-Франківську - 30. Найбільш небезпечними конкурентами на ринку ресторанів японської кухні у Львові є ЯпонаХата, Katana, Sushi Go, ТУКАМІ, Noa, Панда Суші. Найбільш небезпечними конкурентами на ринку ресторанів японської кухні у Вінниці є Mr. Roll, Яма, Суші Wok, Панда Суші, Сушия. Найбільш небезпечними конкурентами на ринку ресторанів японської кухні в Івано-Франківську є Сан Суші, Цунамі суші, Mirai, Love Sushi, iSushi.

Провівши порівняння Ninja Sushi з ННК у Львові, Вінниці та Івано-Франківську, було зроблено висновок, що в Івано-Франківську Ninja Sushi має багато переваг та мало недоліків (на відміну порівняння у Львові та Вінниці).

Сильні сторони:

- широкий і різноманітний асортимент;
- швидка доставка; великі розміри порцій;
- наявність вегетаріанського меню; наявність власного сайту та додатку;
- активність введення і популярність в соціальних мережах;
- наявність «своїх» фішки;
- великий проміжок часу в який приймають замовлення.

Слабкі сторони:

- незначний досвід роботи на ринку;
- вищі ціни ніж в конкурентів;
- висока мінімальна ціна замовлення.

Щодо до результатів опитування споживачів, то маємо такі висновки:

- В усіх містах спостерігається такий розподіл: близько 9-13% - споживачі, що відвідують фізичні ресторани, 25-26% - споживачі, що замовляють доставку японських страв, та близько 60-65% - споживачі обох форматів ресторанів;
- Розподіл споживачів за частотою користування послугами ресторанів японської кухні у Львові, Вінниці та Івано-Франківську є дещо схожим: близько 32-37% - споживачі, які відвідують ресторани (замовляють доставку) 1 раз на місяць; 6-7% - 4-6 рази на місяць; близько 3-4% - рідше, ніж один раз на півроку. А от відсоток споживачів, які користуються послугами ресторанів японської кухні 1-3 рази на півроку помітно відрізняється в Івано-Франківську - 21,9%, в той час, як у Львові та Вінниці цей показник дорівнює приблизно 26-27%. А споживачів, які відвідують ресторани 2-3 разів на місяць в Івано-Франківську більше, ніж в двох інших містах (37,7% проти 26,7% та 29,4%). В загальному виходить так, що серед цих трьох міст, в Івано-Франківську люди трохи частіше користуються послугами ресторанів японської кухні, а у Вінниці та Львові трохи рідше;

- Найбільш важливим критерієм вибору ресторану японської кухні для споживачів виявився «Сервіс (доставка)», далі йдуть критерії «Розмір порцій», «Асортимент (різноманітність, склад)», «Знижки» та «Престиж ресторану». Також для споживача важливими є ще такі критерії: смак страв (їх якість, свіжість), час доставки, відгуки клієнтів, ціна за порцію, доказ чистоти кухні, можливість оплати картою;
- Розподіл споживачів за ціновим критерієм у Львові, Вінниці та Івано-Франківську сильно не відрізняється. Найбільшу кількість відповідей у цих трьох містах отримала ціна у 120-150 грн за 1 порцію ролів (48-51%), далі йде ціна у 100-120 грн (21,8-24%) та вище 150-200 грн (19-20%). Прийнятною ціною у 200 грн і вище, вважають 8,3-9,4% із усіх опитаних;
- Частина споживачів (13-13,9%) не задоволена пропозицією ресторанів японської кухні в досліджуваних містах;
- У Львові близько 31% респондентів відповіли, що про онлайн-ресторану «Ninja Sushi», у Вінниці – 26% і в Івано-Франківську це показник становить 44%. Отже, в даному питанні Івано-Франківськ значно виграє у інших двох міст, адже компанію «Ninja Sushi» там краще знають і буде легше взаємодіяти з аудиторією;
- З цієї кількості респондентів, що знають Ninja Sushi було виявлено, що 84,1% респондентів зі Львову, 87,8% респондентів із Вінниці та 90,2% респондентів з Івано-Франківську замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у відповідному місті. Решта, яка не хотіла б замовляти страви в Ninja Sushi відповіла, що там дорого, в асортименті лише суші і роли, є недовіра до бренду, бо думають, що це омана, а також відповіли, що вже мають улюблений заклад.

Отже, на основі зібраних та проаналізованих даних з кабінетних досліджень та опитування споживачів, ми виділили найпривабливіше місто для відкриття представництва «Ninja Sushi» - Івано-Франківськ.

Перейдемо до бізнес-плану масштабування підприємства «Ninja Sushi» на ринок ресторанів японської кухні в Івано-Франківську:

1) Для початку ми маємо визначити, скільки і які *матеріали та сировина* нам потрібні для реалізації проекту на перший період:

- Холодильні та морозильні камери;
- Кухонні прилади (плити, рисоварка, пароконвекційна піч, фритюрниця, блендери, витяжки, два термоси для зберігання рису, ваги, електрочайник, мікрохвильовка тощо);
- Кухонні столи та пару стільців для працівників;
- Кухонний інвентар (сковорідки, ножі, лопатки, кастрюлі, дощечки, посуд);
- Одноразовий посуд та пакети, в які кладуть готові страви (1500 шт);
- Освітлення;
- Спеціальний одяг для поварів та кур'єрів;
- Охоронне обладнання (три камери відеонагляду);
- Підйомно-транспортне обладнання;
- Власний автопарк (автомобілі, скутери та електросамокати);
- Ноутбук для адміністратора (оператора);
- Телефон;
- Принтер, сканер, ксерокс;
- Один модем-роутер;
- Касовий апарат;
- Один термінал;
- Один пілосос;
- Побутова хімія для прибирання приміщення;
- Канцтовари;
- Медичні маски для співробітників (1000 шт);
- Антисептики (32л);
- Харчові продукти (овочі та фрукти (авокадо, огірки, полуниця тощо); рисова крупа «Калроуз»; риба, морепродукти, тваринне м'ясо (лосось, тунець, ікра, гребішок, креветка, вугор, куряче філе); вершковий сир; нутелла; шоколад (білий, чорний); сухе листя норі тощо).

2) *Програма поставок:*

Щоб продукти завжди були свіжими, не варто замовляти відразу великі партії. Компанії, що займаються поставками для японської кухні «Суші Хаус», «Морський Дім», діють дуже оперативно: вранці здійснив дзвінок, а протягом дня продукти привезли. Отже, замовляти продукцію можна кожні два-три дні. І тоді для її зберігання не будуть потрібні морозильні камери, щоб не переморозувати і використовувати завжди тільки свіжу продукцію, що відповідає ідеології компанії «Ninja Sushi» [84].

3) Місце здійснення реалізації проекту:

Ми плануємо орендувати два приміщення, які будуть являтися кухнею, складом продуктів. Їх площа буде коливатися від 90 до 100 квадратних метрів. Одне приміщення буде орендуватися за адресою «Вулиця Васильянок 16А» (центр) за ціною 17 500 грн/місяць (93 м²), а друге приміщення буде орендуватися за адресою «Вулиця Височана Семена 18» (На Опришівцях, що трохи відаленно від центру) за ціною 16 000 грн/місяць (95 м²). Обидва приміщення знаходяться в жилий будинках на першому поверсі. Орендувати за цими обома адресами буде зручно для компанії, адже місто невелике (площа 83,73 км²) і замовлення з центру міста будуть направлятися до центрального приміщення, а замовлення з Угорників, Микитинців, Хриплина та Крихитків (нецентральні райони міста) будуть направлятися до другої кухні. Це буде економити час доставки і витрати на паливо.

Також в приміщеннях спочатку треба буде провести косметичний ремонт, підключити комунікації (мобільний зв'язок, інтернет, воду, газ, світло).

4) Персонал:

При відкритті представництва «Ninja Sushi» в Івано-Франківську планується такий персонал:

1. Два директора (в кожній кухні один директор), які матимуть такі обов'язки: звітність перед власниками бізнесу (фінансові звіти), формування плану продажів, контроль виконання обов'язків інших працівників.

Вибір директорів буде відбуватися в 2 етапи: 1 етап - електронний тест на розуміння обов'язків, 2 етап - особиста співбесіда з власниками бізнесу.

2. Чотири адміністратора (в кожній кухні один головний адміністратор і один на півставки), які матимуть такі обов'язки: проведення інвентаризації, прийняття онлайн замовлень, домовленість з постачальниками продуктів та контроль їх роботи, проведення розрахунку клієнтів. Графік роботи – 5/2 з 10:00 до 22:00. Пошук адміністраторів буде здійснюватися за допомогою сайтів work.ua і rabota.ua, а їх вибір буде відбуватися через особисту співбесіду.

Навчання адміністраторів буде відбуватися через стажування, яке триватиме 1 тиждень. На ньому буде роз'яснено всі обов'язки, границі відповідальності. Консультанту буде надаватися для перегляду навчальне відео з базових навичок спілкування з клієнтами та продажів. Після проходження навчання консультанту потрібно пройти тест на знання обов'язків та процесу роботи.

3. Кухарі (6 сушистів на місто і 2 шеф-кухарів). Графік роботи для сушистів планується 2/2 з 9:45 до 23:00, а графік роботи шеф-кухарів – 5/2 з 10:00 до 23:00.

Шеф-кухарями будуть кухарі, які себе добре проявили в будь-якому з міст (Одеси, Дніпра, Києва, Харкова) в онлайн-ресторані «Ninja Sushi». Це створено для того, щоб смак і якість страв не змінилася. Інших 6 сушистів компанія найме за допомогою сайтів work.ua і rabota.ua. Шеф-кухарі будуть навчати нових кухарів майстерності готування ролів компанії і випробувальний термін сушистів становитиме два тижні.

4. 8 кур'єрів на місто. Графік роботи 2/2 з 10:00 до 23:00. Влітку планується використовувати лише скутери та електросамокати. Пошук кур'єрів буде здійснюватися за допомогою сайтів work.ua і rabota.ua.

5. Одна прибиральниця на одну кухню, яка буде підтримувати чистоту та охайність приміщення. Прибиральниці працюватимуть 5 днів на тиждень з 9:30 до 11:00 та з 21:00 до 22:00, а інші 2 дня прибиратимуть кухарі та адміністратор. Пошук прибиральниць буде здійснюватися за допомогою сайтів work.ua і rabota.ua.

Детально про персонал, їх обов'язки, кваліфікацію, заробітну плату та графік роботи наведено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Персонал онлайн-ресторану «Ninja Sushi» в Івано-Франківську

<i>Посада</i>	<i>Функції</i>	<i>Кваліфікація (вимоги)</i>	<i>ЗП</i>	<i>Штатний розпис</i>
Директор (х2)	Звітність перед власниками бізнесу (фінансові звіти), формування плану продажів, контроль виконання обов'язків персоналу	-Має вищу економічну освіту -досвід роботи від 3 років на керуючій посаді -впевнений користувач ІС	14 000 грн	5/2 з 10:00 до 20:00
Шеф-кухар (х2)	-Вносить корекцію в меню; -Навчає нових кухарів; -Дивиться за загальним порядком на кухні; -Готує страви на замовлення; -Вирішує, які заготовки потрібні і в якій кількості	-досвід роботи на аналогічній посаді від 2 років -відповідальність, майстерність, охайність -«горить» до своєї справи	16 000 грн +бонуси	5/2 з 10:00 до 23:00
Сушист (х6)	-Готує страви на замовлення (суші, роли, десерти, напої) -Мие посуд після приготування собою тої чи іншої страви -Прибирання приміщення на початку та в кінці робочого дня (сб та нд)	-досвід роботи (хоча б півроку) -відповідальність, майстерність, охайність -знання виробничих процесів кухні -бажання вчитися, розвиватися	13000 грн ставка+бонуси	2/2 з 9:45 до 23:00

Продовження таблиці 3.17

<i>Посада</i>	<i>Функції</i>	<i>Кваліфікація (вимоги)</i>	<i>ЗП</i>	<i>Штатний розпис</i>
Адміністратор (х4)	Проведення інвентаризації, прийняття онлайн замовлень, домовленість з постачальниками продуктів та контроль їх роботи, проведення розрахунку клієнтів	-рівень англійської не нижче Pre-Intermediate -впевнений користувач ПК -вміння вирішувати конфліктні ситуації -грамотна вимова української	12000 грн +бонуси	5/2 з 10:00 до 22:00
Кур'єр (х8)	Доставляти прохтом 30-45 хвилин замовлення від кухні ресторану до клієнта використовуючи скутер, електросамокат чи автомобіль	- ввічливо та привітно спілкуватися з клієнтами; -розраховуватися з клієнтами готівкою. -вміння вирішувати конфліктні ситуації -грамотна вимова української -дотримання карантинних обмежень	3300 грн ставка+30 грн за кожне замовлення + 1000 грн/міс. за гарні відгуки	2/2 з 10:00 до 23:00
Прибиральник (х2)	Підтримувати чистоту та охайність приміщення ресторану	-охайність та відповідальність -вчасно приходити на зміну	3000 грн	5/2 з 9:30 до 11:00 та з 21:00 до 22:00

Складено автором

У період адаптації працівники компанії будуть введені в “курс справи”, ознайомляться зі своїми обов’язками, познайомляться з колегами, ознайомляться з цілями і цінностями компанії.

Соціальний розвиток колективу: розбори конфліктних ситуацій, відпочинок за рахунок компанії раз на півроку (пікнік, театр, кіно, корпоратив у ресторані).

Далі надамо пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства «Ninja Sushi» при виході у нове місто (Івано-Франківськ):

1. Перед тим, як почати масштабуватися в Івано-Франківськ, ми рекомендуємо перевірити ціни на страви компанії і можливо скорегувати їх, адже для більшості споживачів Івано-Франківську нормальна ціна на 1 порцію ролів вважається в діапазоні 120-150 грн та 150-200 грн. Для цього скористаємося методом розрахунку ціни на підставі порівняння цінностей.

Для обраного товару (всі страви онлайн-ресторану «Ninja-Sushi») доцільно розраховувати ціну на підставі порівняння цінностей. За допомогою цього методу ціна встановлюється по відношенню до ціни іншого товару шляхом порівняння цінностей товарів. Цей метод вдало застосовується для реалізації стратегії нейтральних цін, яка обрана компанією.

Перейдемо до розрахунку ціни за даним методом:

1 етап: Підбір базового товару. В нашому випадку це буде товар конкурента «Love Sushi» - рол «Філадельфія з лососем» (260 г). Цей конкурент є одним з найбільш небезпечних в Івано-Франківську для компанії «Ninja Sushi», адже на основі проведеного дослідження є одним з найпопулярніших закладів японської кухні серед споживачів та має подібну ідеологію та стратегію маркетингу, як і Ninja Sushi.

2 етап: Визначення рейтингів цінностей товару «Ninja Sushi» (R_n) і базового (R_6) товару (компанії «Love Sushi»). Визначення рейтингу проведемо за допомогою параметричного методу експертних оцінок:

1) Підбираємо параметри, за якими експерти будуть оцінювати товари: різноманітність асортименту, смак і склад страв, розмір порцій, час доставки, вартість доставки, рівень обслуговування кур'єрами, зручність здійснення замовлення та користування сайтом, популярність (престиж) ресторану;

2) Визначаємо важливість параметрів, вагові коефіцієнти ($\sum w_i=1$);

3) Проставляємо в таблиці 3.17. експертні оцінки реалізації параметрів у

товарів (по 10-ти бальній шкалі, де 1 - найменший бал, 10 - найбільший).

4) Розраховуємо загальний рейтинг цінності товарів (3.19):

$$R = \sum_{i=1}^n w_i O_{cp} \quad (3.19)$$

де $\sum w_i$ – сума вагових коефіцієнтів параметрів,

O_{cp} – середня оцінка реалізації параметрів у товарі.

Таблиця 3.18 - Розрахунок рейтингу товарів «Ninja Sushi» та «Love Sushi»

Параметр	Оцінка важливості параметра w_i	Оцінка реалізації параметра у товарі «Love Sushi» O_{cp}	Добуток $w_i O_{bi}$ для товару «Love Sushi»	Оцінка реалізації параметра у товарі «Ninja Sushi» O_{cp}	Добуток $w_i O_{ni}$ для товару «Ninja Sushi»
Різноманітність асортименту	0,07	9,4	0,658	9,5	0,665
Смак і склад страв	0,19	8,8	1,672	9,4	1,786
Розмір порцій	0,17	7,6	1,292	10	1,7
Час доставки	0,18	8,2	1,476	8,4	1,512
Вартість доставки	0,16	10	1,6	10	1,6
Рівень обслуговування кур'єрами	0,09	8	0,72	7,5	0,675
Зручність замовлення та користування сайтом	0,11	7,8	0,858	9	0,99
Популярність ресторану	0,03	7,5	0,225	8	0,24
Загальний рейтинг			8,5		9,17

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сайтів Ninja Sushi та Love Sushi [46,70]

З даної таблиці бачимо, що цінність товару «Ninja Sushi» є вищою за цінність товару «Love Sushi» на 0,67 бала.

3 етап: Розрахунок ціни товару «Ninja Sushi» (C_n) виходячи з ціни товару «Love Sushi» (C_6) та співвідношення цінностей товарів (3.20):

$$C_n = C_6 \frac{R_n}{R_6}, \quad \text{де } R_n = \sum_{i=1}^n W_i O_{n_i}, \quad R_6 = \sum_{i=1}^n W_i O_{6_i}, \quad (3.20)$$

$$C_n = 215 * (9,17/8,5) \approx 176 * 1,08 \approx 232 \text{ грн.}$$

Нова ціна товару «Ninja Sushi» буде індиферентною до базового товару (товару «Love Sushi»). Індиферентна ціна - це ціна, при якій у силу зрівноважування співвідношення ціна - якість споживачу байдуже якої вибирати товар. Тобто, такою ціною компанія покаже споживачу, що її товар є дорожчим, але при тому є й якіснішим. Запропонована ціна вдало реалізує стратегію «нейтральних цін», відповідає співвідношенню «ціна-якість» та кон'юктурі ринку. Зміною ціни ми зможемо нівелювати головну слабку сторону Ninja Sushi, а саме «вищі ціни ніж в конкурентів» - вони будуть на одному рівні. В пункті 3.3 ми порахуємо доцільність зміни ціни товарів Ninja Sushi.

Також треба визначити розмір відпускної норми замовлення: замовлення будуть доставлятися до споживача від 2 порції ролів чи суш, тобто мінімальна ціна замовлення має бути 350 грн.

2. Щодо маркетингових комунікацій, то компанії слід завчасно оголосити свої наміри відкрити представництво в Івано-Франківську. Це можна здійснити за допомогою офіційного сайту компанії та Інстаграм-сторінки. В цей час, особливо важливо спостерігати за реакцією читачів, слід активно відповідати франкінчанам на їх питання, що стосуються відкриття доставки в місті.

Окрім того, обов'язково потрібно розмістити рекламу в блогерів з Івано-Франківську (Таня Самбурська (1,6 млн підписників), Анна Величко (450 тис. підписників), Ірина Микитюк (98,2 тис. підписників) тощо). Рекламу у Величко і Микитюк можна розмістити в пості, а в Самбурської та інших блогерів можна

розмістити в історіях. Ресторан має безкоштовно надіслати їм страви, а доплатити за рекламу товару. Блогери повинні похвалити ресторан за швидку доставку, смачні та великі порції, наголосивши, що «Ті самі Ninja Sushi відкрилися і в Івано-Франківську». Блогери повинні зрадіти, наголосити, що тепер знають, де замовлятимуть суші та порції. Також вони повинні порекомендувати своїм підписникам замовляти страви японської кухні саме в Ninja Sushi. Така комунікація створена з метою інформування споживача про відкриття сервісу доставки в їхньому місті та стимулювання їх до покупки в онлайн-ресторані.

Також ми пропонуємо, окрім реклами в соціальних мережах, розмістити рекламу на радіо. Так, як цільова аудиторія компанії – це люди віком приблизно від 18-35 років, то така реклама буде доречною, адже велика частина з них мають власний автомобіль і їздячи в ньому часто слухають радіо.

Ми пропонуємо розмістити рекламу на Люкс ФМ, який зараз звучить в 30 містах України. Їх кредо - тільки хороші новини. Крім музики в ефірі розміщують: новинні блоки, ранкове шоу «Зарядка», розважальні передачі, гумористичні скетчі «Міцний горішок», вітальні передачі «Вишневий сад» або «Привіт в обід», хіт-паради. Основна аудиторія за віком від 20 до 40 років, основна частина 25-32 роки. Розподіл: 55% жінок і 45% чоловіків за даними GFK [83].

Отже, тепер важливо правильно записати аудіоролик. Для цього потрібно скористатися послугами диктора, наприклад, скористатися послугами студії звукозапису в Івано-Франківську «Amigo Production» [86], там же створити музичну підкладку і написати текст-звернення. Наприклад, можна скласти веселу пісню, яка буде легко запам'ятовуватися, або просто озвучити прозаїчний текст з виразною інтонацією та емоціями. Наприклад, такий текст для пісні на 30 секунд ефірного часу в стилі «реп»:

«Ninja Sushi нарешті тепер і в Франківську!

Давно Ви чекали коли ми приїдемо у Ваше місто.

Ну от зустрічайте найкращих сушистів.

Маємо ми доставку швидку, свіжу рибку і фірмову фішку!

Не забуваємо ми про і Вас і про ваших собачку і кішку!

Ні, не економимо ми на порції суші і ролів!

І тебе ми ніколи не оставивим голодним!

Замовляй безкоштовну доставку ролів «Ninja Sushi» за номером телефону 067 436 6127 або на офіційному сайті компанії <https://ninjasushi.com.ua/ua/>

Чекаємо на Тебе, істинний цінителю суші преміум-класу!»

Окрім вище перерахованих пропозицій можна стимулювати збут, а саме застосувати цінове й нецінове стимулювання споживача та цінове стимулювання персоналу.

Спочатку визначимо цілі методів стимулювання збуту, що спрямовані на споживача:

- стимулювання купівлі великої кількості товару;
- зацікавити нових споживачів у новому місті купувати товари Ninja Sushi;
- створити асоціацію із компанією, яка цінує свого споживача, дбає про нього, хоче зробити йому приємне.

Для компанії «Ninja Sushi» пропонується застосувати такий ціновий метод стимулювання збуту, як святкові знижки, а саме -10% в Дні народження, які допоможуть підвищити довіру споживачів та привернуть увагу нових клієнтів. Загалом середній чек споживача в його День Народження дорівнює близько 1000 грн, отже, знижка буде десь 100 грн. Витрати, які понесе компанія із застосуванням цієї акції будуть не такими значними, адже рівень довіри клієнта зросте і він захоче повертатися знову і знову.

Методом нецінового стимулювання збуту буде проведення конкурсу, суть якого збільшити розмір замовлення клієнта. Споживачу буде запропоновано зробити замовлення сумою від 1000 грн через свій кабінет на сайті компанії (таким чином це замовлення буде занесе в базу даних з усіма необхідними відомостями про клієнтів) і отримати шанс виграти iPhone 12. Обиратися переможець буде за допомогою «рандомайзера» серед клієнтів, які виконали головну умову. Тривалість проведення конкурсу три тижня. Витрати на проведення розіграшу дорівнюватимуть 30000 грн.

Цілі стимулювання персоналу (кур'єрів):

- створити імідж високоякісної швидкої доставки готових страв японської кухні з ввічливими та привітними кур'єрами;
- мотивація працівників доставки фірми;
- підвищення рівня лояльності нових клієнтів Ninja Sushi.

Для здійснення даних цілей, спочатку компанії необхідно провести пару тренінгів для кур'єрів на теми: «Етикет і принципи клієнтоорієнтованості у сфері обслуговування» та «Робота з конфліктами і запереченнями». Також пропонується цінове стимулювання персоналу через впровадження премій у розмірі 1000 грн за гарну роботу, а саме за ввічливість до клієнта, вміння реагувати в екстрених ситуаціях, вчасно і в нормальному тоні повідомляти споживачу про можливу наявну проблему тощо. Для перевірки роботи кур'єрів будуть перевірятися відгуки споживачів, які вони залишають на сайті, додатку чи в Інстаграм. Цінове стимулювання персоналу буде здійснюватися впродовж 6 місяців.

3. Щодо систему розподілу, то в цілому координальних змін неварто робити. Однак, окрім власних автомобілей та скутерів, варто додати електросамокати. Зараз електросамокати – трендовий вид транспорту. Вони економні і доволі швидкі. Щоб навчитися управляти ними, можна провести кілька уроків новим кур'єрам. Такий транспорт буде вигідним та зручним для недалеких відстаней. А це доречно у новому місті, так як загальна площа Івано-Франківську 83,73 км², а кухонь планується будувати дві.

4. Щодо товарної політики компанії, то поки що неварто нічого змінювати. Також планується встановити час доставки з 11:00 до 22:45 (так само, як в Одесі, Дніпрі та Харкові). Це створене для того, щоб зекономити на оплаті праці персоналу і комунальних платежах, адже в Івано-Франківську, як і в інших обласних центрах України, населення в меншій кількості активні вночі, ніж в столиці. Тому задовільняти попит компанія буде лише вдень.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності маркетингових заходів

У даному пункті буде підраховано усі витрати, що пов'язані з майбутнім відкриттям представництва компанії «Ninja Sushi» в Івано-Франківську та будуть враховані усі вище сказані в пункті 3.2 рекомендації.

Спочатку порахуємо кошторис витрат на сировину та матеріали на перший період при відкритті підприємства в Івано-Франківську (див.табл.3.19).

Таблиця 3.19 - Кошторис на сировину та матеріали

<i>Категорія</i>	<i>Кількість, шт</i>	<i>Вартість, грн</i>
Сировина		
Харчові продукти		500 000/міс.
Паливо для транспортних засобів		200 000/міс.
Основні комплектуючі		
Холодильні та морозильні камери	4 холодильні і 2 морозильні камери	100 000
Кухонні прилади (плити, рисоварка, пароконвекційна піч, фритюрниця, блендери, витяжки, два термоси для зберігання рису, ваги, електрочайник, мікрохвильовка тощо)		110 000
Кухонні столи та пару стільців для працівників	6 столів + 8 стільців	16 000
Кухонний інвентар (сковорідки, ножі, лопатки, дощечки, посуд)	200	20 000
Освітлення	8 люстр	3 500

Продовження таблиці 3.19

<i>Категорія</i>	<i>Кількість, шт</i>	<i>Вартість, грн</i>
Спецодяг для кухарів та кур'єрів	16	5 000
Камери відеонагляду	6	3000
Власний автопарк (автомобілі, скутери та електросамокати)	4 електросамоката + 4 скутера	60 000
Ноутбук	2	32 000
Телефон (стаціонарний)	2	1 000
Принтер (3 в 1 + сканер + ксерокс)	2	3 500
Модем-роутер	2	1 000
Касовий апарат	2	12 000
Термінал	2	1 200
Пилосос	2	8 000
Додаткові комплектуючі		
Кулер з водою	2	1 500
Одноразовий посуд та пакети	2000	10 000/міс.
Канцелярія		800
Побутова хімія		700/міс.
Медичні маски	1000	1 000/міс.
Антисептики	4 л	750/міс.
<i>Всього в перший місяць</i>		<i>1 090 950 грн</i>
<i>Всього за рік</i>		<i>8 927 900 грн</i>

Складено автором

Як ми бачимо з даної таблиці, то в перший місяць відкриття представництва в Івано-Франківську, компанія витратить на сировину і матеріали близько 1 090 950 грн. Але за рік ця сума дорівнюватиме 8 927 900 грн.

Також важливо в перший місяць порахувати кошти витрачені на ремонт приміщень, які будуть слугувати офісом і кухнею компанії в Івано-Франківську. Ми визначили, що на ремонт приміщень компанії «Ninja Sushi» доведеться витратити 15 000 грн, тобто загальна сума витрат за рік вже становитиме 8 942 900 грн.

А зараз порахуємо кошторис витрат на персонал протягом першого періоду роботи Ninja Sushi в новому місті. До таких витрат ми віднесли: розміщення вакансій на сайтах work.ua та rabota.ua; стажування співробітників; проведення тренінгів для кур'єрів; корпоративи, які будуть проводитися один раз на чотири місяці; заробітна плата та бонуси співробітникам (Див. табл. 3.20).

Таблиця 3.20 - Кошторис витрат на персонал

<i>Операція</i>	<i>Вартість</i>	<i>Період</i>
Розміщення вакансій на work.ua	1050 грн	одноразово
Розміщення вакансій на rabota.ua	700 грн	одноразово
Стажування 4-х консультантів, 8-х кур'єрів, 6-х сушистів	32000 грн (50% від зп)	10 днів
Випробувальний термін 2-х директорів	10000 грн (75% від зп)	2 тижні
Тренінги	10000 грн	1 місяць

Продовження таблиці 3.20

<i>Операція</i>	<i>Вартість</i>	<i>Період</i>
Корпоративи	5000 грн	1 раз на 4 місяці
Бонуси кур'єрам за гарні відгуки (x8)	1000 грн (на одну особу)	за 5 місяців (починаючи з другого місяця)
Заробітна плата	280000 грн	1 раз на місяць
<i>Загальне на перший місяць</i>	<i>235 100 грн</i>	
<i>Загальне на 1 рік</i>	<i>3 270 100 грн</i>	

Складено автором

Отже, в перший місяць роботи компанія витратить на найм і роботу персоналу 235 100 грн, а за рік – 3 270 100 грн.

А зараз порахуємо накладні витрати по проекту за місяць (див.табл. 3.21).

Таблиця 3.21 - Накладні витрати по проекту

<i>Статті витрат</i>	<i>Вартість</i>
Комунальні послуги (опалення, вода, електроенергія)	6000 грн/міс.
Оплата корпоративного зв'язку(інтернет+мобільний зв'язок)	200+300 грн/міс.
Амортизація обладнання	55000 грн/рік
Оренда приміщення	33 500 грн/міс.
<i>Разом за 1 місяць</i>	<i>45 000 грн</i>
<i>Разом за 1 рік</i>	<i>540 000 грн</i>

Складено автором

Отже, виходячи з цієї таблиці ми бачимо, що накладні витрати за місяць становитимуть 45 000 грн, а отже за рік вони дорівнюватимуть 540 000 грн.

Щодо рекомендацій про застосування певних маркетингових комунікацій, які ми надавали в попередньому пункті, то треба зараз порахувати їх вартість. Для цього ми побудуємо таблицю 3.22.

Таблиця 3.22 - Витрати на комплекс маркетингових комунікацій при виході Ninja Sushi в Івано-Франківськ

№	Стаття витрат	Витрати, грн	Період
<i>Реклама</i>			
1	Реклама в історіях і постах блогерів з Івано-Франківську	35 000 грн	1 місяць
2	Реклама на радіо (Люкс ФМ)	15 000 грн	1 місяць
<i>Стимулювання споживача</i>			
3	Знижка -10% в День Народження споживача	4 000 грн	1 місяць
4	Розіграш iPhone 12	30 000 грн	1 місяць
<i>Всього за перший місяць</i>		<i>84 000 грн</i>	

Складено автором

Як ми зазначали в пункті 3.2, то купляти рекламу у блогерів планується протягом одного місяцю, а саме на першому тижні рекламувати будуть Таня Самбурська (1,6 млн підписників) в історіях (1 раз), Анна Величко (450 тис. підписників) в пості (1 раз), Ірина Микитюк (98,2 тис. підписників) теж один раз в історії. Рекламуватимуть на другому тижні Аня Руда (207 тис. підписників) один раз в пості та Альона Холодович (45 тис. підписників) один раз в історії. І на четвертому тижні рекламуватимуть в історіях Мар'яна Веселова (60 тис. підписників) та Вікторія Самбурська (412 тис. підписників).

Щодо вартості аудіореклами на радіо, то в Івано-Франківську 30 секунд ролику на Люкс ФМ буде коштувати 360 грн (Див. табл. 3.23). Ninja Sushi планує

протягом перших двох тижнів двічі на день запускати рекламу на радіо, а протягом третього та четвертого тижнів – один раз на день.

Таблиця 3.23 – Вартість аудіореклами на Люкс ФМ [83]

<i>Радіостанція</i>	<i>Частота</i>	<i>Місто</i>	<i>Ролик</i>	<i>Час</i>	<i>Ціна</i>
Люкс ФМ	103,8	Івано-Франківськ	30 сек	7:00 – 20:00	360 грн

Також планується заохотити нових споживачів через розіграш iPhone 12 та впровадження знижок -10% в Дні Народження. Загалом середній чек споживача в його День Народження дорівнює 1000 грн, отже, знижка буде десь 100 грн. В місяць прогнозується близько 40 таких замовлень, тому витрати будуть дорівнювати близько 4000 грн.

Загалом з таблиці 3.22 ми бачимо, що на витрати на просування компанії за допомогою маркетингових комунікацій дорівнюють 85 520 грн.

Тепер складемо всі витрати разом і порахуємо їх за перший місяць і за 1 рік діяльності компанії «Ninja Sushi» в Івано-Франківську (Див.табл.3.24).

Таблиця 3.24 - Кошторисна вартість робіт по проекту

<i>Категорія витрат</i>	<i>Вартість за 1-ий місяць</i>	<i>Вартість за 1-ий рік</i>
Витрати на сировину та матеріали	1 090 950 грн	8 942 900 грн
Витрати на персонал	235 100 грн	3 270 100 грн
Накладні витрати по проекту	45 000 грн	540 000 грн
Витрати на комплекс маркетингових комунікацій	85 520 грн	
<i>Всього</i>	<i>1 456 570 грн</i>	<i>12 753 000 грн</i>

Складено автором

Отже, з даної таблиці ми бачимо, що усі витрати, включаючи і змінні і постійні витрати, становлять на перший рік 12 753 000 грн. Щодо інвестиційного

капіталу на перший період при виході в нове місто, то він дорівнює 735000 грн.

Тепер потрібно розрахувати такі показники:

- період окупності проекту $T_{ок}$;
- чиста приведена вартість NPV;
- індекс прибутковості PI;

Спочатку ми розрахуємо доходи за рік:

Середній чек дорівнює приблизно 750 грн, за рік прогнозується 18000 таких замовлень, тобто дохід за рік дорівнює $18000 \cdot 750 = 13\,500\,000$ грн.

1) Термін окупності $T_{ок}$ розраховується за такою формулою (див.3.21):

$$T_{ок} = \frac{A_t}{S_t} \quad (3.21)$$

де A_t – грошові інвестиційні потоки в період t ;

S_t – вільний грошовий потік у період t ;

t – період часу.

Формула вільного грошового потоку має такий вигляд (див. 3.22):

$$S_t = D - I - Z \quad (3.22)$$

де D - дохід від інвестування

I - інвестиційні витрати

Z - поточні витрати

Отже, $S_t = 13\,500\,000 - 12\,753\,000 = 747\,000$ грн.

Тепер можемо порахувати термін окупності, використовуючи формулу 3.21:

$$T_{ок} = \frac{735000}{747000} = 0,98$$

Якщо перевести значення 0,98 в місяці за пропорцією, то вийде 11,76 місяців, тобто термін окупності проекту дорівнює майже 1 рік.

2) Тепер порахуємо чисту приведену вартість, яка являє собою різницю між загальною сумою всіх вартостей вільних грошових потоків за певний період та сумою теперішніх грошових інвестиційних потоків. Формула NPV має такий вигляд (див.3.23):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t} \quad (3.23)$$

де n – тривалість інвестиційного проекту;

t – період часу;

S_t – вільний грошовий потік у період t ;

k – ставка дисконтування;

A_t – грошові інвестиційні потоки в період t .

Для розрахунку NPV ми визначили, що грошові інвестиційні потоки для даного проекту становлять 735000 грн, а вільний грошовий потік за 1 рік дорівнює 747000 грн. Період часу так само, як і тривалість інвестиційного проекту, ми обрали 1 рік. За ставку дисконтування зазвичай обирають 10% річних. Отже, всі дані у нас є – переходимо до розрахунку NPV:

$$NPV = \frac{747000}{(1+0,1)^1} - \frac{735000}{(1+0,1)^1} = 679091 - 668182 = 10909 \text{ грн}$$

Окрім розрахунку NPV вручну за формулою 3.23, ми скористалися програмою Excel і розраховували чисту приведену вартість на перший рік розглянутого проекту за різних розмірів ставки дисконтування (5%-50%) (Див. рис.3.28). Для цього ми вказали наші стартові інвестиції, які дорівнюють 735000 грн та вільний грошовий потік, який дорівнює 747000 грн. Потім знайшли різницю між вільним грошовим потоком та стартовими інвестиціями і вийшло 12000 грн. Далі скористалися функцією Excel в категорії «фінансові» -

ЧПВ, яка автоматично рахує чисту приведену вартість при зазначенні ставки дисконтування та різниці вільного грошового потоку та стартових інвестицій.

B11 : =ЧПС(A11;\$B\$7;)

Розрахунок NVP

	A	B
4	Період	1 рік
5	Стартові інвестиції (грн)	735000
6	Вільний грошовий потік (грн)	747000
7	Всього (грн)	12000
8		
9	Ставка дисконтування	NPV
10	5%	11 428,57 ₴
11	10%	10 909,09 ₴
12	15%	10 434,78 ₴
13	20%	10 000,00 ₴
14	25%	9 600,00 ₴
15	30%	9 230,77 ₴
16	35%	8 888,89 ₴
17	40%	8 571,43 ₴
18	45%	8 275,86 ₴
19	50%	8 000,00 ₴

Рисунок 3.28 – Розрахунок NVP за допомогою функцій Excel

Складено автором

Отже, згідно наших розрахунків, чиста приведена вартість становить 10909 грн при ставці дисконтування 10%, а якщо $NPV \geq 0$, то проект, що розглядається можна вважати прибутковим. Тобто, відкриття представництва компанії «Ninja Sushi» в Івано-Франківську буде прибутковим.

3) Індекс прибутковості (PI) – це міра рівня прибутковості інвестиційного проекту на одну грошову одиницю кожної інвестиції. Якщо індекс прибутковості

більше 1, то проект приймається, а якщо менше 1 – відхиляється. Цей показник розраховується за наступною формулою (див. 3.24):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{At}{(1+k)^t}} \quad (3.24)$$

де n – тривалість інвестиційного проекту;

t – період часу;

S_t – вільний грошовий потік у період t ;

k – ставка дисконтування;

A_t – грошові інвестиційні потоки в період t .

Тепер розрахуємо індекс прибутковості для проекту масштабування Ninja Sushi в Івано-Франківськ:

$$PI = \frac{\frac{747000}{(1+0,1)^1}}{\frac{735000}{(1+0,1)^1}} = \frac{679091}{668182} = 1,02$$

З даних розрахунків можемо зробити висновок, що $PI > 1$, а саме дорівнює 1,02, отже інвестиційний проект є ефективним і відкриття представництва Ninja Sushi в Івано-Франківськ буде доцільним.

Отже, проаналізувавши всі вище розраховані економічні показники, можна стверджувати, що масштабування компанії «Ninja Sushi» шляхом відкриття представництва в новому українському місті, а саме в Івано-Франківську, є економічно доцільним, ефективним і перспективним рішенням.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі за допомогою кабінетних досліджень був проведений аналіз трьох національних рейтингів інвестиційної привабливості міст України та виділено три найпривабливіших міст для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» - Львів, Вінниця та Івано-Франківськ. Також за допомогою кабінетних досліджень було проаналізовано конкуренцію в цих містах і визначено, що в Івано-Франківську наявна найменша кількість конкурентів, немає конкурентів з великими частками ринку, що в свою чергу дозволить компанії «Ninja Sushi» в майбутньому вийти в лідери та захопити більшу частку ринку, а також Ninja Sushi має багато сильних та небагато слабких сторін, порівняно з місцевими конкурентами.

На основі зібраних та проаналізованих даних з опитування споживачів, ми виділили найпривабливіше міста для відкриття представництва «Ninja Sushi» - Івано-Франківськ. Адже, виходячи з відповідей на анкетні питання, бачимо, що серед досліджуваних трьох міст, в Івано-Франківську люди трохи частіше користуються послугами ресторанів японської кухні та велика частка респондентів (44%) відповіли, що вже чули про онлайн-ресторану «Ninja Sushi», тому компанії буде легше взаємодіяти там з аудиторією. З цієї кількості респондентів, що знають Ninja Sushi було виявлено, що 90,2% респондентів з Івано-Франківську замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у їхньому місті.

Більшість респондентів, які відповіли, що не хотіли б замовляти страви в Ninja Sushi відповіли, що там дуже дорого, тому в першу чергу було розраховано нову ціну на страви за порівняння цінностей зі схожим за концепцією закладом та одним з найнебезпечніших конкурентів на ринку ресторанів японської кухні в Івано-Франківську «Love Sushi». В результаті розрахунків було визначено, що ціна на рол «Філадельфія з лососем» (320г) від Ninja Sushi буде коштувати в Івано-Франківську 232 грн, замість 240 грн. Тобто, такою ціною компанія покаже споживачу, що її товар є дорожчим від товару конкурента, але при тому є й

якіснішим. Запропонована ціна вдало реалізує стратегію «нейтральних цін», відповідає співвідношенню «ціна-якість» та кон'юктурі ринку. Зміною ціни ми зможемо нівелювати головну слабку сторону Ninja Sushi, а саме «вищі ціни ніж в конкурентів» - вони будуть на одному рівні.

Також в даному розділі було визначено кількість матеріалів та сировини, які потрібні компанії «Ninja Sushi» для реалізації проекту на перший період, програму їх поставок, місце здійснення реалізації проекту та особливості пошуку та відбору персоналу.

Було рекомендовано Ninja Sushi знімати два приміщення під кухню, розміром 90-100 м². Для нормальної роботи онлайн-ресторану рекомендовано найняти двох директорів (в кожній кухні один директор), чотири адміністратора (в кожній кухні один головний адміністратор і один на півставки), кухарів (6 сушистів на місто і 2 шеф-кухарів), 8 кур'єрів на місто, які будуть на початку доставляти страви на скутерах та електросамокатах, і одну прибиральницю на одну кухню.

Щодо маркетингових комунікацій, то компанії рекомендується рекламувати відкриття свого представництва в Івано-Франківську за допомогою офіційного сайту компанії та Інстаграм-сторінки. Окрім того, можна розмістити рекламу у відомих блогерів з Івано-Франківську (Таня Самбурська, Анна Величко, Ірина Микитюк тощо) та на радіо «Люкс ФМ».

Також можна застосувати цінове й нецінове стимулювання споживача та цінове стимулювання персоналу. Щодо цінового стимулювання споживача, то пропонується запровадити святкові знижки, а саме -10% в Дні народження, а нецінового стимулювання збуту буде у вигляді розіграшу iPhone 12. За допомогою цих двох методів, збільшиться зацікавленість і кількість нових споживачів.

Щодо систему розподілу, то компанії пропонується додати електросамокати, бо вони є економними, а також рекомендується встановити час доставки з 11:00 до 22:45, бо це також дасть зекономити компанії на оплаті праці персоналу та комунальних послугах.

Також було розраховано суму усіх витрат, включаючи витрати на сировину

і матеріали, витрати на персонал, накладні витрати по проекту та витрати на комплекс маркетингових комунікацій. Усі вони разом становлять на перший рік 12 753 000 грн. Сума інвестиційного капіталу на перший період при виході в нове місто дорівнює 735000 грн.

За допомогою вищеперерахованих показників, було розраховано період окупності даного проекту - 11,76 місяців, тобто майже 1 рік.

Інші розрахунки показали, що чиста приведена вартість проекту по відкриттю представництва компанії «Ninja Sushi» в Івано-Франківську, становить 10909 грн, а якщо $NPV \geq 0$, то проект можна вважати прибутковим.

Індекс прибутковості даного проекту більше одиниці, а саме дорівнює 1,02, а це означає, що інвестиційний проект є ефективним.

Отже, проаналізувавши всі вище виділені висновки та розраховані економічні показники, можна стверджувати, що масштабування компанії «Ninja Sushi» шляхом відкриття представництва в новому українському місті, а саме в Івано-Франківську, є економічно доцільним, ефективним і перспективним рішенням.

ВИСНОВКИ

В даній роботі був проведений комплексний детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Ninja Sushi». В результаті проведеного SWOT-аналізу, було виділено такі її основні сильні сторони: широкий і різноманітний асортимент, великі розміри порцій, наявність вегетаріанського меню, безкоштовна та швидка доставка, наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони, наявність власного сайту та додатку, популярність в соціальних мережах, співпраця з відомими блогерами і артистами України. Також виділено такі її основні слабкі сторони: незначний досвід роботи на ринку, вищі ціни ніж в конкурентів, висока мінімальна ціна замовлення, відсутність постійних і частих акцій, представлена лише в чотирьох містах України.

До головних ринкових можливостей після аналізу макро-, мезо- та мікросередовищ ми віднесли: збільшення кількості потенційних клієнтів завдяки популярності азійської кухні серед населення України; збільшення кількості потенційних споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі та онлайн-замовлення; залучення нової аудиторії через популяризацію вегетаріанства серед населення України; зменшення ризику провалу на ринку через подальший ріст ринку ресторанів в Україні, що очікується на думку експертів; можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби і залучити нових споживачів, адже спостерігається різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни. До головних ринкових загроз належать: загроза втрати споживачів та появи нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем через низькі бар'єри входу на ринок; зменшення частки ринку або провал через відкриття сервісів доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах, поява нових прямих конкурентів за рахунок глобальної інтернетизація в ресторанному бізнесі; збільшення витрат на просування товару та залучення споживачів через високий рівень конкурентної боротьби в містах, де вже наявні представництва Ninja Sushi; зменшення попиту на товар в тих

регіонах, де нижчий рівень дохідності, адже в Україні спостерігається різний рівень доходу населення по регіонам.

Тому після аналізу сильних та слабких сторін, ринкових можливостей та загроз, ми визначили маркетингову управлінську проблему: масштабування за рахунок відкриття представництва компанії в нових містах України.

У дипломній роботі ми розібрали поняття «масштабування бізнесу» та «інвестиційна привабливість регіону», визначили, які основні завдання виконує масштабування бізнесу та які основні ознаки того, що компанії потрібно розширення.

Далі було визначено об'єкт, суб'єкт, предмет та ціль дослідження. Об'єктом дослідження був ринок ресторанів японської кухні в Україні, суб'єктами дослідження – компанії, що виготовляють та самостійно доставляють страви японської кухні, покупці, компанія «Ninja Sushi», предметом дослідження – визначення найпривабливішого міста України на ринку японської кухні, а ціллю маркетингового дослідження був вибір найпривабливішого міста для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» в Україні.

Також було поставлено 5 ключових завдань, 11 пошукових питань та запропоновано хід дослідження, який включав в себе визначення кількох інвестиційно привабливих міст, аналіз конкуренції в них, написання питань та створення самої анкети за допомогою Google Forms, збір та аналіз відповідей споживачів. Визначено, що термін дослідження – 38 днів, а бюджет дослідження – 57 000 грн.

За допомогою кабінетних досліджень був проведений аналіз трьох національних рейтингів інвестиційної привабливості міст України та виділено три найпривабливіших міст для відкриття нового представництва компанії «Ninja Sushi» - Львів, Вінниця та Івано-Франківськ. Також за допомогою кабінетних досліджень було проаналізовано конкуренцію в цих містах і визначено, що в Івано-Франківську наявна найменша кількість конкурентів, немає конкурентів з великими частками ринку, що в свою чергу дозволить компанії «Ninja Sushi» в майбутньому вийти в лідери та захопити більшу частку ринку, а також Ninja Sushi

має багато сильних та небагато слабких сторін, порівняно з місцевими конкурентами.

На основі зібраних та проаналізованих даних з опитування споживачів, ми виділили найпривабливіше міста для відкриття представництва «Ninja Sushi» - Івано-Франківськ. Адже, виходячи з відповідей на анкетні питання, бачимо, що серед досліджуваних трьох міст, в Івано-Франківську люди трохи частіше користуються послугами ресторанів японської кухні та велика частка респондентів (44%) відповіли, що вже чули про онлайн-ресторану «Ninja Sushi», тому компанії буде легше взаємодіяти там з аудиторією. З цієї кількості респондентів, що знають Ninja Sushi було виявлено, що 90,2% респондентів з Івано-Франківську замовили б товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у їхньому місті.

Більшість респондентів, які відповіли, що не хотіли б замовляти страви в Ninja Sushi відповіли, що там дуже дорого, тому в першу чергу було розраховано нову ціну на страви за порівняння цінностей зі схожим за концепцією закладом та одним з найнебезпечніших конкурентів на ринку ресторанів японської кухні в Івано-Франківську - «Love Sushi». В результаті розрахунків було визначено, що ціна на рол «Філадельфія з лососем» (320г) від Ninja Sushi буде коштувати в Івано-Франківську 232 грн, замість 240 грн. Тобто, такою ціною компанія покаже споживачу, що її товар є дорожчим від товару конкурента, але при тому є й якіснішим. Запропонована ціна вдало реалізує стратегію «нейтральних цін», відповідає співвідношенню «ціна-якість» та кон'юктурі ринку. Зміною ціни ми зможемо нівелювати головну слабку сторону Ninja Sushi, а саме «вищі ціни ніж в конкурентів» - вони будуть на одному рівні.

Також було визначено кількість матеріалів та сировини, які потрібні компанії «Ninja Sushi» для реалізації проекту на перший період, програму їх поставок, місце здійснення реалізації проекту та особливості пошуку та відбору персоналу.

Було рекомендовано Ninja Sushi знімати два приміщення під кухню, розміром 90-100 м². Для нормальної роботи онлайн-ресторану рекомендовано

найняти двох директорів (в кожній кухні один директор), чотири адміністратора (в кожній кухні один головний адміністратор і один на півставки), кухарів (6 сушистів на місто і 2 шеф-кухарів), 8 кур'єрів на місто, які будуть на початку доставляти страви на скутерах та електросамокатах, і одну прибиральницю на одну кухню.

Щодо маркетингових комунікацій, то компанії рекомендується рекламувати відкриття свого представництва в Івано-Франківську за допомогою офіційного сайту компанії та Інстаграм-сторінки. Окрім того, можна розмістити рекламу у відомих блогерів з Івано-Франківську (Таня Самбурська, Анна Величко, Ірина Микитюк тощо) та на радіо «Люкс ФМ».

Також можна застосувати цінове й нецінове стимулювання споживача. Щодо цінового стимулювання споживача, то пропонується запровадити святкові знижки, а саме -10% в Дні народження, а нецінового стимулювання збуту буде у вигляді розіграшу iPhone 12. За допомогою цих двох методів, збільшиться зацікавленість і кількість нових споживачів.

Щодо систему розподілу, то компанії пропонується додати електросамокати, бо вони є економними, а також рекомендується встановити час доставки з 11:00 до 22:45, бо це також дасть зекономити компанії на оплаті праці персоналу та комунальних послугах.

Також було розраховано суму усіх витрат, включаючи витрати на сировину і матеріали, витрати на персонал, накладні витрати по проекту та витрати на комплекс маркетингових комунікацій. Усі вони разом становлять на перший рік 12 753 000 грн. Сума інвестиційного капіталу на перший період при виході в нове місто дорівнює 735000 грн.

За допомогою вищеперерахованих показників, було розраховано період окупності даного проекту - 11,76 місяців, тобто майже 1 рік.

Інші розрахунки показали, що чиста приведена вартість проекту по відкриттю представництва компанії «Ninja Sushi» в Івано-Франківську, становить 10909 грн, а якщо $NPV \geq 0$, то проект можна вважати прибутковим.

Індекс прибутковості даного проекту більше одиниці, а саме дорівнює 1,02, а це означає, що інвестиційний проект є ефективним.

Отже, проаналізувавши всі вище виділені висновки та розраховані економічні показники, можна стверджувати, що масштабування компанії «Ninja Sushi» шляхом відкриття представництва в новому українському місті, а саме в Івано-Франківську, є економічно доцільним, ефективним і перспективним рішенням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Уряд обмежив пасажирські перевезення, кількість учасників масових заходів та роботу закладів громадського харчування через корона вірус. *Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/urjad-obmezhiv-pasazhirski-perevezennja-kilkist-uchasnikiv-masovih-zahodiv-ta-robotu-zakladiv-gromadskogo-harchuvannja-cherez-koronavirus>
3. До чого готуватися ФОПам: головні нововведення законів про РРО. *Офіційний сайт журналу Ліга Закон*. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/190250_do-chogo-gotuvatisya-fopam-golovn-novovvedennya-zakonv-pro-rro
4. Програма дешевих кредитів для малого бізнесу запрацює з 1 лютого 2020 – Гончарук. *Журнал Mind*. URL: <https://mind.ua/news/20205228-programa-deshevih-kreditiv-dlya-malogo-biznesu-zapracyue-z-1-lyutogo-2020-goncharuk>
5. Середня заробітня плата по регіонах. *Офіційний сайт Державної статистичної служби України*. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm
6. Цены на бензин, дизтопливо, газ на АЗС Украины. *Журнал Минфин*. URL: <https://index.minfin.com.ua/markets/fuel/2019-04/>
7. Цены на бензин, дизель, газ. *Журнал АвтоРіа*. URL: <https://auto.ria.com/toplivo/>
8. Про Державний бюджет України на 2020 рік: Закон України від 14.01.2020 №436-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-IX>
9. Ни рыбы, ни мяса. Украину накрыла эпидемия вегетарианства. *Журнал Digital*. URL: <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/2915-journal-no-46/ni-ryby-ni-myasa.html>

10. СВІТОВЕ ВИРОБНИЦТВО РИБИ: ЩО МИ МАЄМО СЬОГОДНІ? *Офіційний сайт компанії Шувар*. URL: <https://shuvar.com/news/2886/Svitove-vyrobnytstvo-ryby:-scho-my-mayemo-sohodni>
11. Что мы будем есть. Uber Eats спрогнозировал фуд-тренды 2020 года. *Журнал Style*. URL: <https://nv.ua/ukr/style/food-drink/chto-my-budem-est-uber-eats-sprognoziroval-fud-trendy-2020-goda-50056962.html>
12. Доставка їжі додому: як і коли з'явилася ідея. *Офіційний сайт журналу Ukr.Media*. URL: <https://ukr.media/world/393965/>
13. Здорова їжа: натуральність продуктів харчування стала трендом. *Асоціація рітейлерів України RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/health-food/>
14. Прогресивні технології обслуговування. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: <https://pidruchniki.com/1486011045029/turizm/progresivni-tehnologiyi-o-bslugovuvannya>
15. Тетяна Білушак, Марія Кучеренко. Особливості використання соціальних мереж у ресторанному бізнесі як ефективний інструмент маркетингу: наукова доповідь. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2018.
16. Міжнародна організація праці прогнозує скорочення працездатного населення України на 1,2% щорічно. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/19/657257/>
17. У 2012-2017 роках трудова міграція українців до РФ зменшилась на третину – дослідження. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/11/656914/>
18. Аналіз ринка громадського харчування Києва. Офіційний сайт компанії Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god>
19. Foodtech в Україні: основні напрями розвитку. *Blog Imena UA*. URL: <https://www.imena.ua/blog/foodtech-trends/>

20. Український онлайн-ринок доставки їжі «підріс» до \$97 млн. *Інформаційний ресурс KFund Media*. URL: <https://kfund-media.com/ukrayinskyj-onlajn-rynok-dostavky-yizhi-pidris-do-97-mln/>
21. Їжа-2019: головні тенденції ресторанного ринку в цьому році. *Асоціація ритейлерів України RAU*. URL: <https://rau.ua/analitika/eda-2019/>
22. Бум концептуальних ресторанів закінчується. Що далі? — огляд ресторанного ринку. *Асоціація ритейлерів України RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/obzor-restorannogo-rynka/>
23. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складання індустрії гостинності: наукова стаття. Черкаси: ЧДТУ, 2018.
24. Приходько Д.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні: наукова стаття. Харків: ХНАДУ, 2017.
25. Офіційний сайт компанії Євразія. URL: <https://evrasia.in.ua/togo>
26. Офіційний сайт компанії Сушия. URL: <https://sushiya.ua/about-sushiya/>
27. Офіційний сайт компанії Tarantino Family. URL: <https://www.tarantino-family.com/restaurants/murakami/>
28. Офіційний сайт компанії Rice and Fish. URL: <https://riceandfish.com.ua/delivery/>
29. Петровська С.А. Оцінки інвестиційної привабливості регіону: порівняльний пофакторний аналіз / С.А. Петровська // Механізм регулювання економіки, 2012.— № 2.— С. 90–97
30. Бутко Н., Зеленский С., Акименко Е. Современная проблематика оценки инвестиционной привлекательности региона // Экономика Украины.- 2005.-с.30-37
31. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента.- К: Ника-центр, 2001.-Т.2-С.144.
32. Завадських Г.М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіону: наукова стаття. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017.

33. Оніщенко І.О. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи їх вирішення / І.О. Оніщенко // Траектория науки. Електронний науковий журнал, 2016. – № 3(8).– С. 289–295

34. Погорєлова Т.В., Микитишина Г.Ю. Аналіз інвестиційної привабливості регіонів України за допомогою статистичних методів / Т.В. Погорєлова, Г.Ю. Микитишина // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 2(53).– С. 251–258

35. Наукові фахові видання. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки в Україні. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/atestaciya-kadriv-vishoyi-kvalifikaciyi/naukovi-fahovi-vidannya>

36. Організація роботи закладу ресторанного господарства. Архів електронного видання Бухгалтер і Закон. URL: http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009673

37. Рейтинг інвестиційної привабливості міст. *Громадська організація ІІІР*. URL: <https://ngoipr.org.ua/acts/2725-2/>

38. Офіційний сайт компанії Мафія. URL: <https://mafia.ua/poltava>

39. Офіційний сайт компанії ЯпонаХата. URL: <https://yaponahata.com/ru/dnepr/>

40. Офіційний сайт You control – повне досьє на кожну компанію. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/>

41. Офіційний сайт інформативного агентства Smida. URL: <https://smida.gov.ua/>

42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

43. Про затвердження змін та доповнень до форми державного статистичного спостереження зі статистики капітальних інвестицій та Інструкції щодо її складання: Наказ Державного комітету статистики України від 19.08.2004. №487. URL: https://ukrstat.org/uk/norm_doc/2004/487/487_2004.htm

44. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань

європейської інтеграції України від 24.07.2002. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>

45. Про затвердження нормативних документів, що регламентують порядок роботи об'єктів громадського харчування споживчої кооперації України: Постанова УКООСПІЛКА від 27.12.1993. № 200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0006-94>

46. Офіційний сайт компанії Ninja Sushi. URL: <https://ninjasushi.com.ua/>

47. Обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищує \$230 млн. *Аграрне інформаційне агентство Agravery.com.* URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/obsag-rinku-dostavki-gotovo-izi-v-ukraini-perevisue-230-mln>

48. Українська аудиторія Facebook та Instagram. Як змінюється, росте, реагує на рекламу. *Видавництво AIN.UA.* URL: <https://ain.ua/2019/09/24/ukrainska-audytoria-facebook-instagram/>

49. Побудова матриці "привабливість — конкурентоспроможність", її переваги та недоліки. *Навчальні матеріали онлайн.* URL: https://pidruchniki.com/14860110/menedzhment/pobudova_matriysi_privablivist_konkurentospromozhnist_perevagi_nedoliki

50. Методика побудови матриці БКГ. *Буковинська бібліотека Buklib.net.* URL: <https://buklib.net/books/36618/>

51. Профіль Ninja Sushi в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/ninjasushiofficial/?hl=ru>

52. Офіційна сторінка Ninja Sushi в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ninjasushiofficial/>

53. Обзор рынка доставки еды Украины. *Международная Маркетинговая Группа.* URL: <https://www.marketing-ua.com/article/obzor-rynka-dostavki-edy-ukrainy/>

54. Украинский рынок быстрого питания: аппетиты растут. *Журнал Commercial Property.* URL: <https://commercialproperty.ua/cp-articles/ukrainskiy-rynok-bystrogo-pitaniya-appetity-rastut/>

55. 18 сервисов для проведения опросов. *Сервис Plerdy*. URL: <https://www.plerdy.com/ru/blog/18-servisov-dlja-provedenija-oprosov/>
56. Реклама у блогеров в Инстаграм – полный разбор 2020. *Блог Instaplus.me*. URL: <https://instaplus.me/blog/bloggers/>
57. Рейтинги инвестиционной эффективности городов Украины по итогам 3-го квартала 2018 г. *Рейтинговое агентство ЄвроРейтинг*. URL: <https://euro-rating.com.ua/regiony/analitika/obnovlen-rejting-investitsionnoj-effektivnosti-gorodov-ukrainy-s-nog-na-golovu/>
58. Рейтинг прозорості інвестиційного сектору. *Проект Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/09/Infohrafika.pdf>
59. Індекс конкурентоспроможності України. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: http://www.ier.com.ua/ua/mci/Report_19-20
60. Офіційний сайт компанії ЯпонаХата. URL: <https://yaponahata.com/ru/>
61. Офіційний сайт компанії Панда Суші. URL: <https://panda-sushi.com.ua/>
62. Офіційний сайт компанії Katana. URL: <https://katana.lviv.ua/>
63. Офіційний сайт компанії Тыкаму. URL: <https://tykami.com.ua/>
64. Офіційний сайт компанії Mr.Roll. URL: <https://mr-roll.com.ua/>
65. Офіційний сайт компанії Яма. URL: <https://yama.vn.ua/>
66. Офіційний сайт компанії Суші Wok. URL: <https://sushiwok.ua/>
67. Офіційний сайт компанії Панда Суші. URL: <https://www.pandasushi.vn.ua/>
68. Офіційний сайт компанії Цунамі. URL: <https://tsunami.if.ua/>
69. Офіційний сайт компанії Mirai. URL: <https://mirai.if.ua/>
70. Офіційний сайт компанії Love Sushi. URL: <https://love-sushi.com.ua/>
71. Офіційний сайт компанії Isushi. URL: <https://isushi.if.ua/>
72. Анкета для клієнтів ресторанів японської кухні. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfJYsLMB6NTKmoq261ZVzAQPtK4Mg04b2LTKP9z36FN9YgiCw/viewform?embedded=true>

73. Вся правда про Ninja Sushi і Ninja Wok. *Журнал Мир*. URL: <https://edagoroda.com/ninja-wok/>
74. В Україні закінчився локдаун. Що дозволено, а що заборонено. *Журнал BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55793121>
75. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 11.09.2020 р. 2704-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019, № 21, с.81.
76. Кабушкін Н.І. Створення нового підприємства ресторанного бізнесу: дисертація канд.екон.наук: 01.04.19. Київ, 2019. 96 с.
77. Найкращі міста для бізнесу. *Журнал Forbes*. URL: <https://forbes.ua/ratings/38-reyting-mist-ukraini-02112020-410>
78. Способи масштабування бізнесу. *Digital агентство Кевета Agency*. URL: https://kebeta.agency/article/sposobi_masshtabirovaniya_biznesa
79. Уманець Т.В. Оцінка інвестиційної привабливості регіону за допомогою інтегральних індексів: дисертація канд.екон.наук: 01.05.18 / Одеський державний економічний університет. Одеса, 2018. 145 с.
80. Как понять что пора масштабировать бизнес. *Блог Promodo*. URL: <https://promodo.ua/blog/kak-ponyat-cto-pora-masshtabirovat-biznes-.html>
81. Аналіз ринку в маркетингу. Аналіз ринку: види, етапи і методи. *Блог Campwalt*. URL: <https://uk.campwaltblog.com/4223595-market-analysis-in-marketing-market-analysis-types-stages-and-methods>
82. Z-таблиці (Таблиці нормального розподілу). *Блог про економіку і статистику Six Sigma*. URL: <http://sixsigmaonline.ru/baza-znaniy/z-tablicy-normalnogo-raspredeleniya>
83. Реклама на Люкс ФМ. *Блог про рекламу Profit Rise*. URL: <https://www.radioreklama.biz/lyuks-fm/radiostancii-radio-lyuks-fm/>
84. Як відкрити суші-бар. Бізнес-план. *Портал Franchising. ua*. URL: <https://franchising.ua/osnovi-biznesu/1328/yak-vidkriti-sushi-bar-biznes-plan/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета в Google Forms

Анкета для клієнтів ресторанів японської кухні та доставки японських страв

Вітаємо! Ми проводимо дослідження серед людей, що люблять відвідувати ресторани японської кухні або замовляти доставку страв японської кухні. Дослідження проводить компанія «Ninja Sushi».

Ми звертаємося саме до Вас, адже тільки Ви зможе дати відповідь про Ваші особисті вподобання щодо якості обслуговування, смаку страв, асортименту ресторанів японської кухні. Ваші відповіді допоможуть нам зрозуміти якість роботи ресторанів, поліпшити роботу нашого онлайн-ресторану та визначитися в якому українському місті варто відкрити нове представництво Ninja Sushi.

Ми будемо дуже вдячними, коли Ви заповните дану анкету. Це займе кілька хвилин Вашого часу. Будьте уважними! Відповідь на питання може бути одна або кілька, в залежності від питання. Також є питання, де відповідь має бути дописана на відведеному для цього рядку.

8. *Ви користуєтеся послугами ресторанів японської кухні?* (закрите питання)

*можлива одна відповідь

- ☐ Так (переходимо до питання №2)
- ☐ Ні (анкета закривається)

9. *Вкажіть місто в якому проживаєте?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ Львів (переходимо до розділу «Львів»)
- ☐ Вінниця (переходимо до розділу «Вінниця»)
- ☐ Івано-Франківськ (переходимо до розділу «Івано-Франківськ»)
- ☐ Інше (анкета закривається)

10. *Послугами якого формату ресторанів японської кухні Ви користуєтеся?* (закрите питання) *можлива одна відповідь

- Звичайний формат ресторану
- Онлайн-ресторан (доставка страв)
- І звичайний формат ресторану і онлайн-ресторан

11. Як часто Ви відвідуєте ресторани чи замовляєте доставку страв японської кухні? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- 1 раз на місяць
- 2-3 рази на місяць
- 4-6 разів на місяць
- 1-3 рази на півроку
- Рідше, ніж 1 раз на півроку

12. Будь ласка, оцініть критерії вибору ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій:

Критерій/ Бали:	1	2	3	4	5
Сервіс (доставка)					
Асортимент (різноманітність, склад)					
Розмір порцій					
Знижки					
Престиж ресторану					

13. На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні? _____ (відкрите питання)

14. Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- 100-120 грн;
- 120-150 грн;
- 150-200;
- Вище 200 грн.

14.1. З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (закрите питання)

*можливі кілька відповідей (питання у розділі «Львів»)

- ☐ ЯпонаХата
- ☐ Панда Суші

- ☐ Katana
- ☐ Тукамі
- ☐ Жодний

14.2. З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (закрите питання)

*можливі кілька відповідей (питання у розділі «Вінниця»)

- ☐ Mr.Roll
- ☐ Яма
- ☐ Суші Wok
- ☐ Панда Суші
- ☐ Жодний

14.3. З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі? (закрите питання) *можливі кілька відповідей (питання у розділі «Івано-Франківськ»)

- ☐ Цунамі Суші
- ☐ Mirai
- ☐ Love Sushi
- ☐ iSushi
- ☐ Жодний

15. Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся_____ (відкрите питання)

16. Яка головна перевага даного закладу? (закрите питання) *можлива одна відповідь

- ☐ Доступна ціна
- ☐ Зручне місце розташування
- ☐ Якість обслуговування (доставки)
- ☐ Смак страв
- ☐ Інше

17. Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті? (закрите питання) *можлива одна відповідь

о Так;

о Ні;

18. Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні *Ninja Sushi*? (закрите питання) *можлива одна відповідь

о Так (переходимо до питання №13);

о Ні (анкета закривається і відповіді надсилаються);

19. Якщо в питанні №12 відповідь «Так», то: Чи замовляли б Ви товари *Ninja Sushi*, якби компанія відкрилася у Вашому місті? (закрите питання) *можлива одна відповідь

о Так (анкета закривається і відповіді надсилаються);

о Ні (переходимо до питання №14);

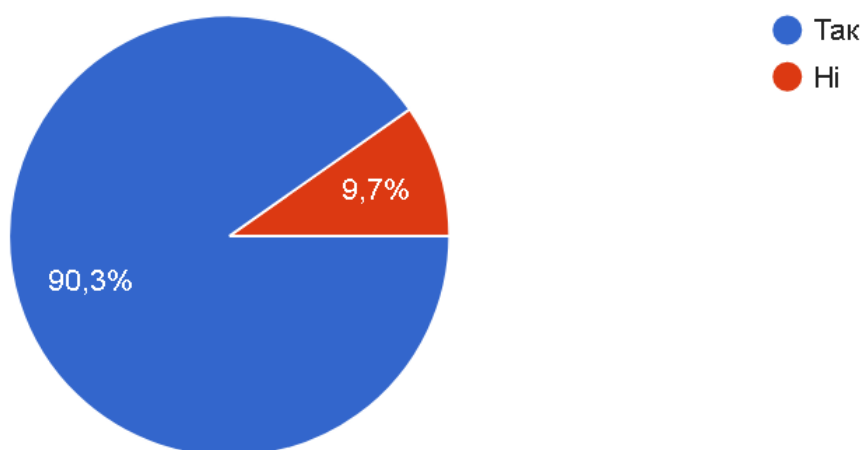
20. Якщо в питанні №13 відповідь «Ні», то: Чому Ви не захотіли б замовляти *Ninja Sushi* у Вашому місті? _____ (відкрите питання)

Щиро Дякуємо Вам за відповіді!!!

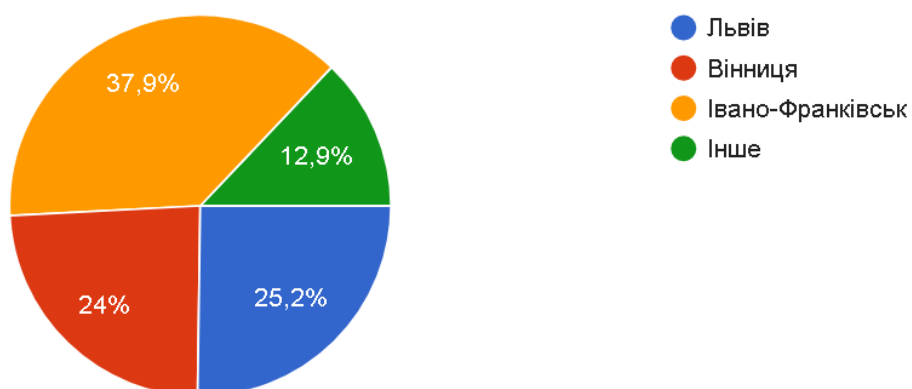
ДОДАТОК Б

Зведення відповідей респондентів в Google Forms

Ви користуєтеся послугами ресторанів японської кухні?

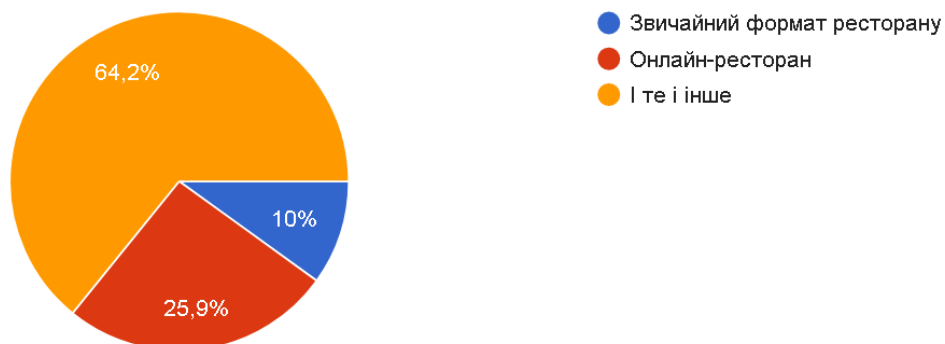


Вкажіть місто в якому проживаєте?

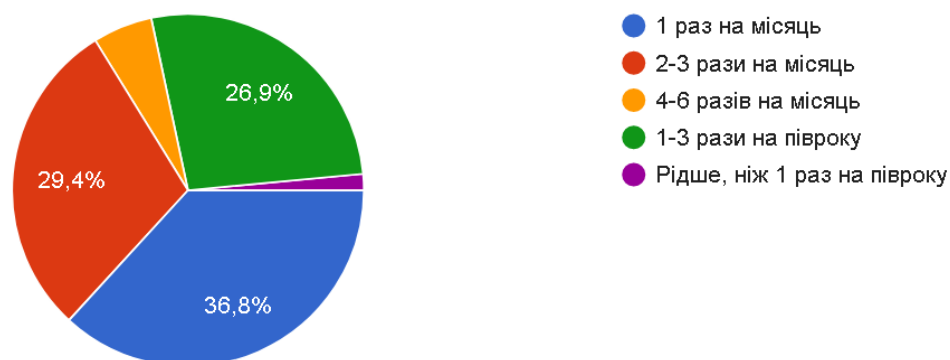


Львів

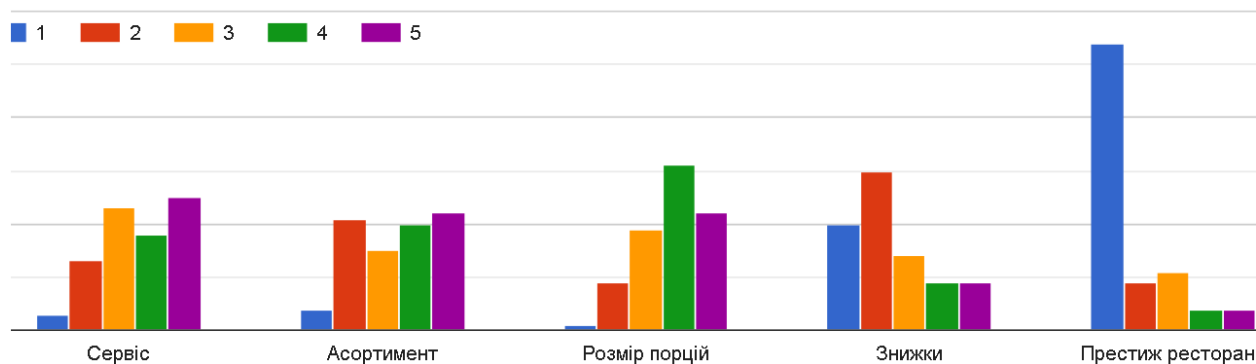
Послугами якого ресторану Ви користуєтеся?



Як часто Ви відвідуєте ресторан чи замовляєте доставку страв японської кухні?



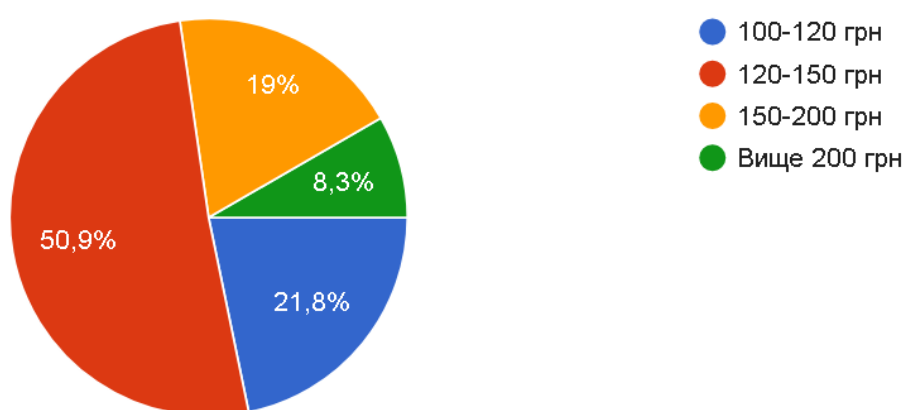
Будь ласка, оцініть критерії вибору товару ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій



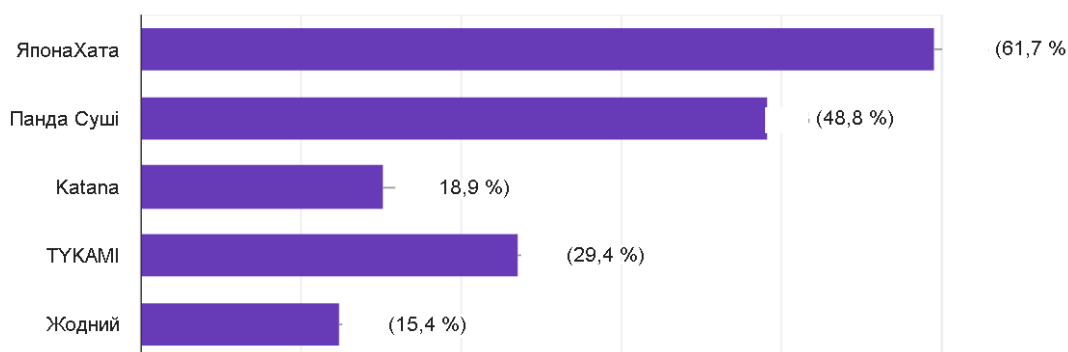
Питання анкети: На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні?

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Смак (якість страв, свіжість)	44
Час доставки	38
Відгуки клієнтів	19
Ціна за порцію	18
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	18
Методи оплати: можливість оплати картою	13
Минулий досвід (власний чи знайомих)	12
Зручність користування сайту	9
Обслуговування персоналу	9
Місце розташування ресторану (для фізичного формату)	6
Наявність бонусів	6
Інтер'єр	3
Мінімальна ціна замовлення	3
Всього відповідей:	198

Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною?



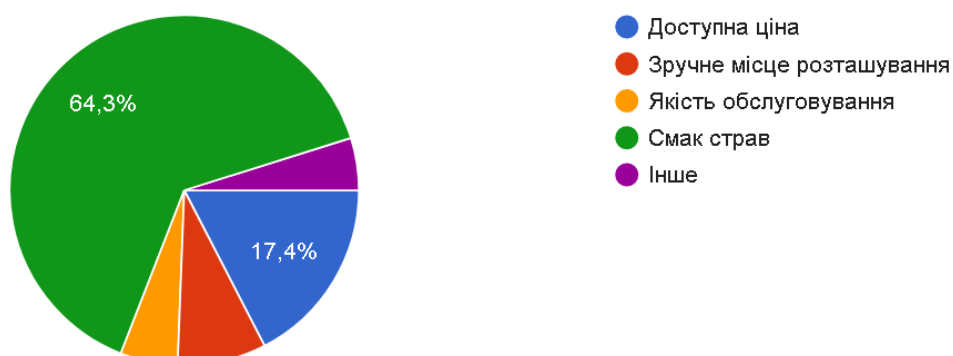
З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі?



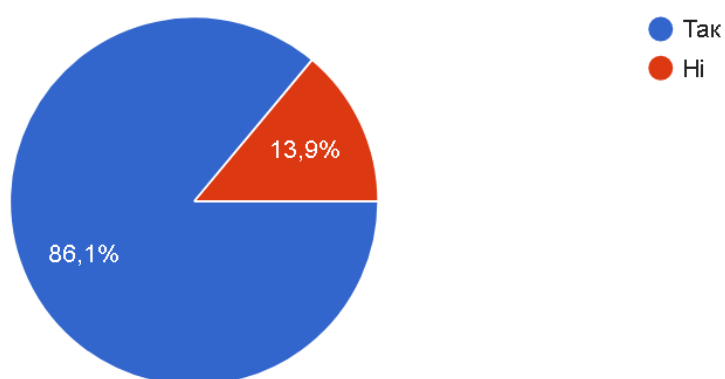
Питання анкети: Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся _____ (відкрите питання)

Назва ресторану японської кухні	Частота даної відповіді
ЯпонаХата	28
Панда Суші	21
Япі	6
Sushi Room	11
Sushi Go	21
Noa	21
Moyogi	10
Katana	9
Сушия	22
Tyukami	17
Орігамі	7
Sushi King	11
Моносусі	15
Osama	8
Kvadrat Sushi	19
Smaki maki	15
Хатіко	9
Ammo	6
More fish	7
Green Garden	4
Суші Базар	6
Mr.Chang	9
Світ Суші	3
Якудза	10
Ulov	6
Mamenori	12
Sushi icons	6
Sushi fresh	7
Всього відповідей	357

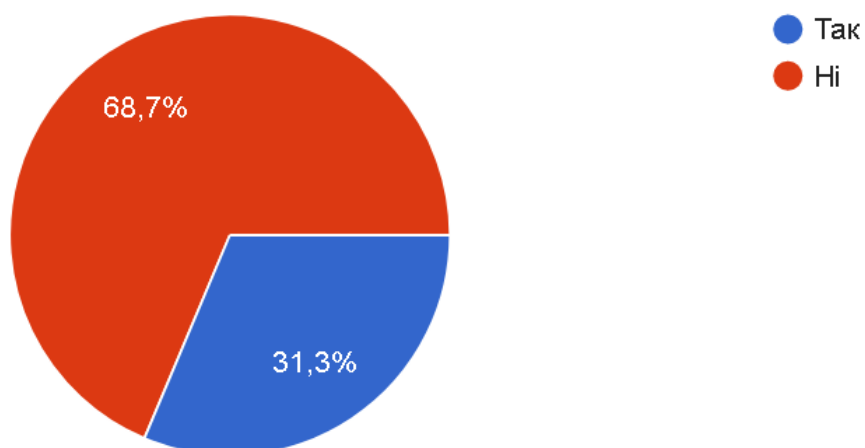
Яка головна перевага даного закладу?



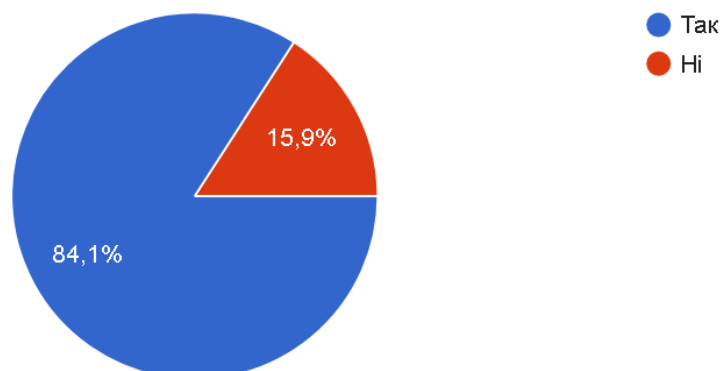
Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті?



Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні Ninja Sushi?



Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті?

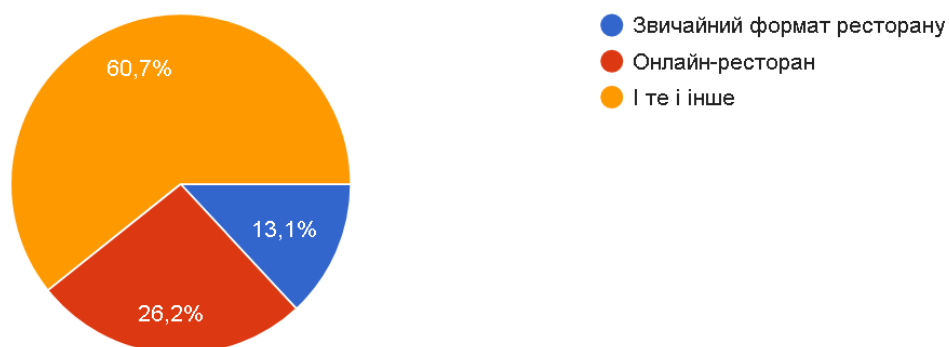


Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті?

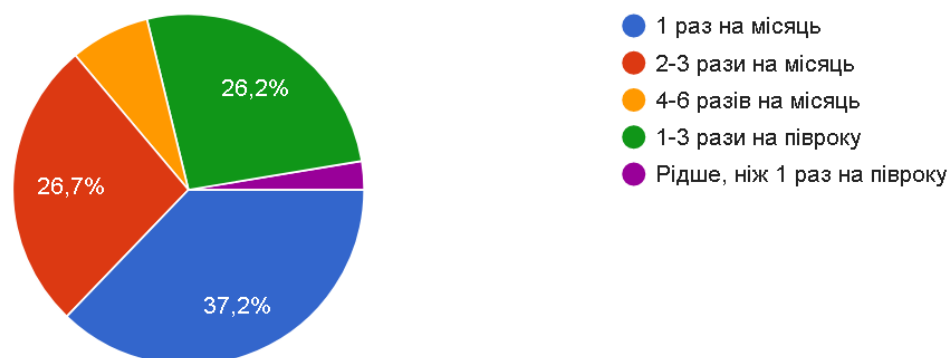
Бо ті, що я зараз замовляю, ідеальні і
Немає відгуків про доставку, замалий асортимент
Висока ціна
Ціна висока
Цены высокие
Слышала, что цены высокие
Не подобається, що лише суші і роли в асортименті
Доставка лише з 450 грн (наче),а це дорого
Не знаю

Вінниця

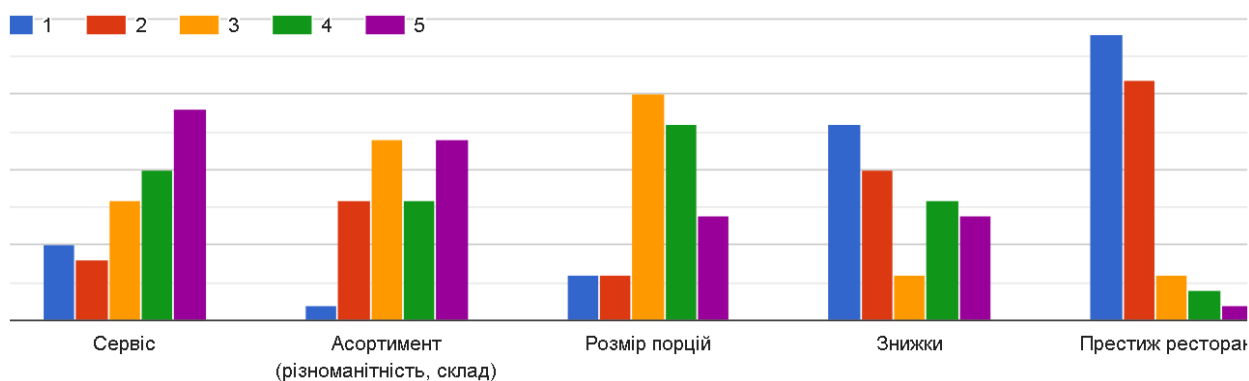
Послугами якого ресторану Ви користуєтеся?



Як часто Ви відвідуєте ресторан чи замовляєте доставку страв японської кухні?



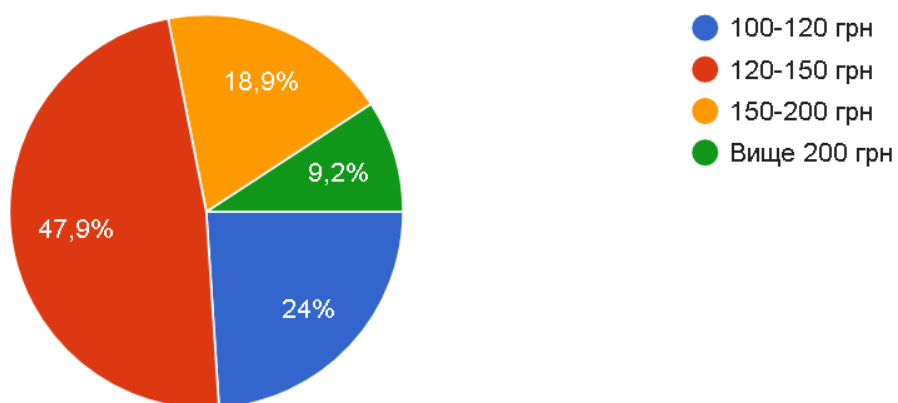
Будь ласка, оцініть критерії вибору товару ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій



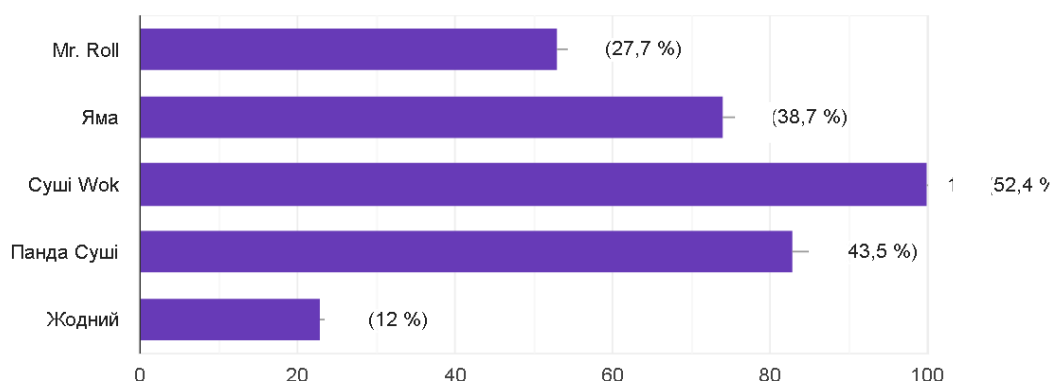
Питання анкети: На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні?

<i>Відповідь (критерій)</i>	<i>Частота даної відповіді</i>
Смак (якість страв, свіжість)	40
Час доставки	37
Ціна за порцію	30
Відгуки клієнтів	20
Розмір порцій, вага	17
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	14
Минулий досвід (власний чи знайомих)	10
Обслуговування персоналу	10
Інтер'єр	7
Наявність вегетаріанських позицій	7
Репутація закладу (популярність і тд)	6
Методи оплати: можливість оплати картою	4
Зручність користування сайту	3
Мінімальна ціна замовлення	3
Наявність бонусів	3
Графік роботи	3
Місце розташування ресторану	2
Всього відповідей	216

Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною?



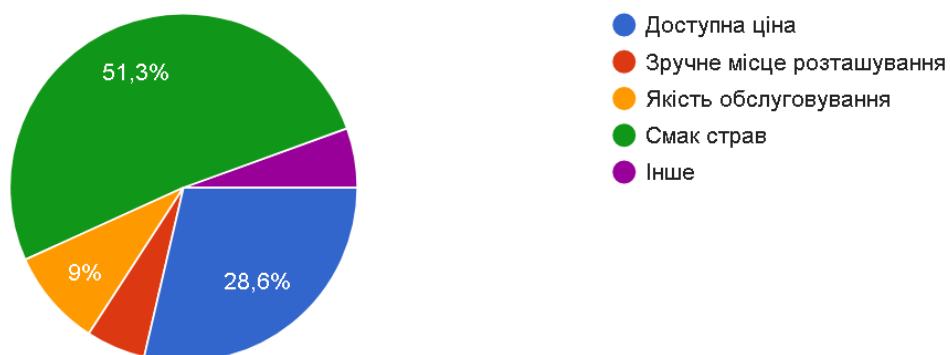
З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі?



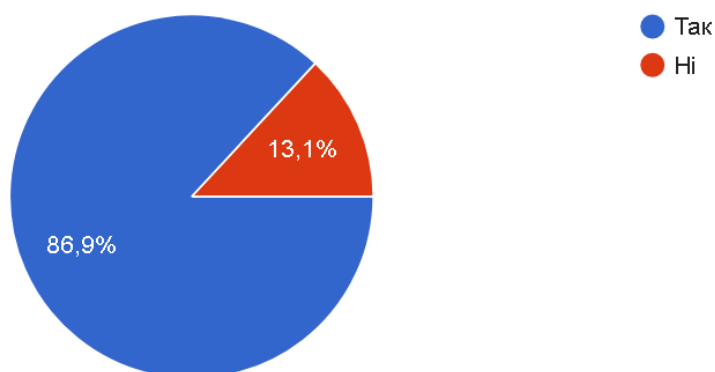
Питання анкети: Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся _____

Назва ресторану японської кухні	Частота даної відповіді
Сушия	27
Суші Wok	32
Панда Суші	30
RealRoll	22
Асахі	10
Mr.Roll.	19
Яма	23
KOI	8
Сакура	5
Nagano Sushi	9
BigRoll	15
Empire Sushi	6
Sushi club vn	16
Sushi Master	15
Same Te	7
On Air	3
Batyskaf	3
Sabi	2
Кілограм	11
Каліфорнія	5
Кінтаро	4
Чили пицца	1
Biblioteka cafe	3
Bolshoy Ulov	8
Kaifui	2
Асама	7
Morimoto Sushi	12
Terramare	10
Sushi Delivery	13
Elit Sushi	6
Всього відповідей	355

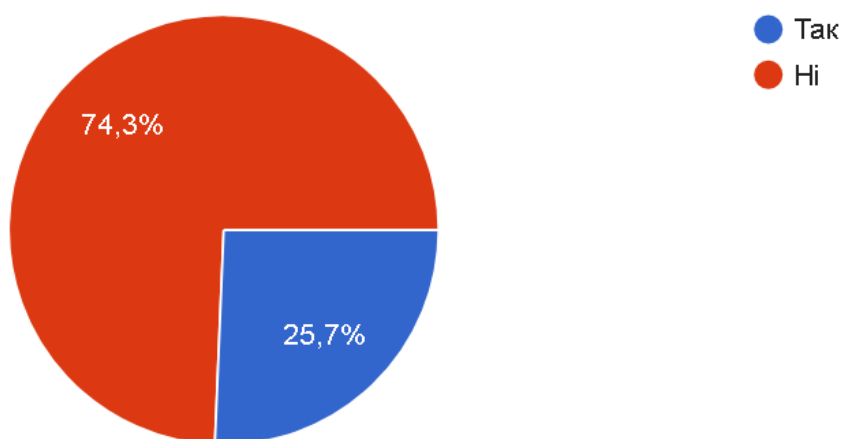
Яка головна перевага даного закладу?



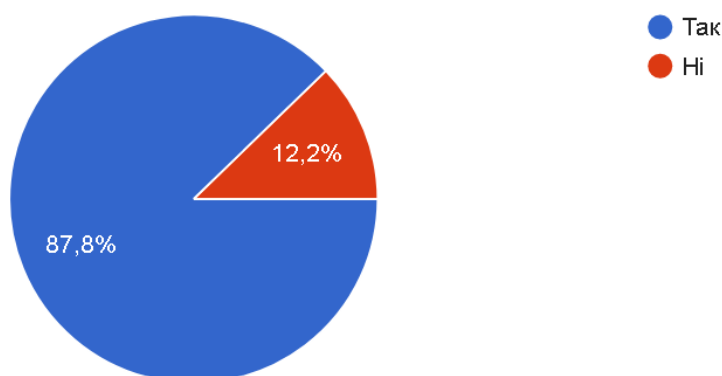
Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті?



Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні Ninja Sushi?



Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті?



Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті?

Висока ціна

Бо висока ціна, хіба заради інтересу можна було б замовити.

Дорого

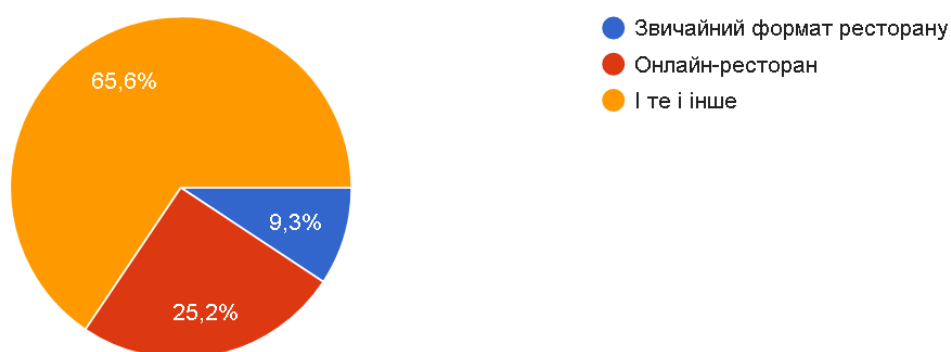
Ціни космічні для нашого міста

Не думаю, що там так класно все, як це описують блогери, які їх рекламують. Просто хайп за великі гроші

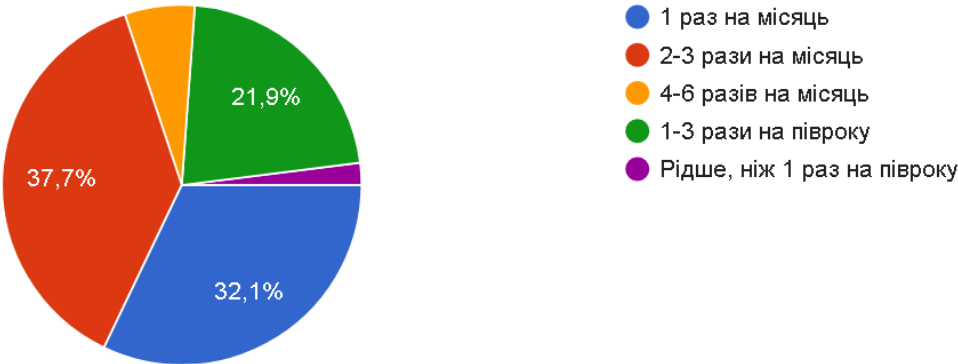
Пробувала їх в Одесі, смачно дійсно, але для мене це висока ціна

Івано-Франківськ

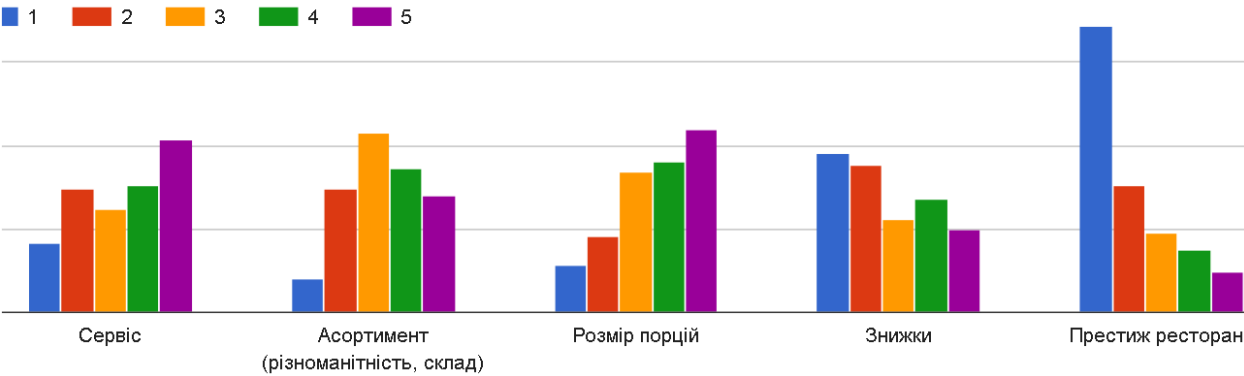
Послугами якого ресторану Ви користуєтеся?



Як часто Ви відвідуєте ресторан чи замовляєте доставку страв японської кухні?



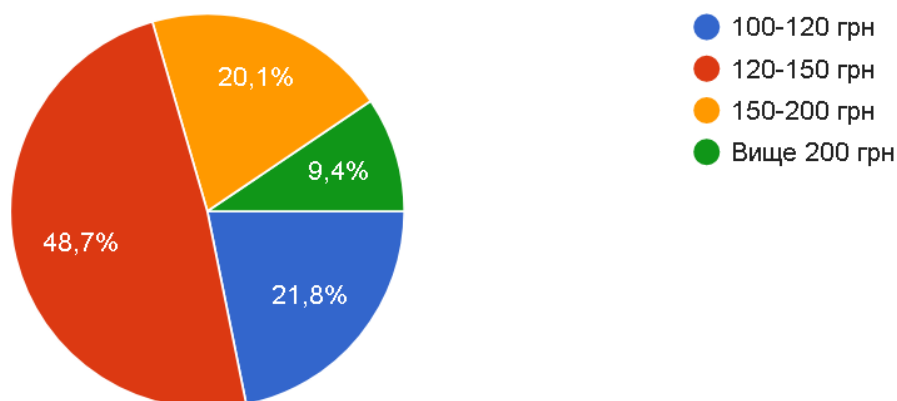
Будь ласка, оцініть критерії вибору товару ресторану японської кухні від 1 до 5 таким чином, щоб 1 бал мав найменш важливий критерій, а 5 балів мав найбільш важливий критерій



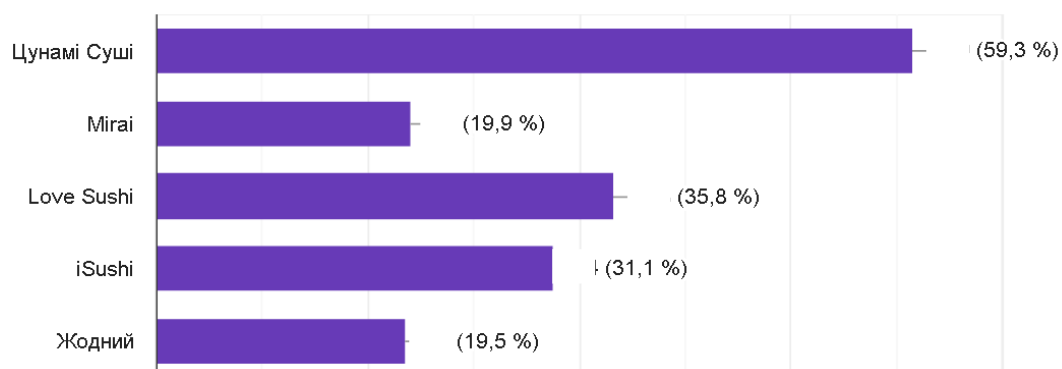
Питання анкети: На який критерій ще, окрім вище перерахованого, Ви звертаєте увагу при виборі ресторану японської кухні?

Відповідь (критерій)	Частота даної відповіді
Смак (якість страв, свіжість)	81
Час доставки	32
Відгуки клієнтів	22
Ціна за порцію	22
Доказ чистоти кухні (фото на сайті в Інстаграмі і тд)	14
Минулий досвід (власний чи знайомих)	13
Зручність користування сайту	8
Методи оплати: можливість оплати картою	8
Інтер'єр	5
Обслуговування персоналу	5
Місце розташування ресторану (для фізичного формату)	2
Наявність бонусів	2
Всього відповідей	214

Яка ціна однієї порції страви для Вас вважається нормальною?



З послугами яких ресторанів японської кухні Ви знайомі?

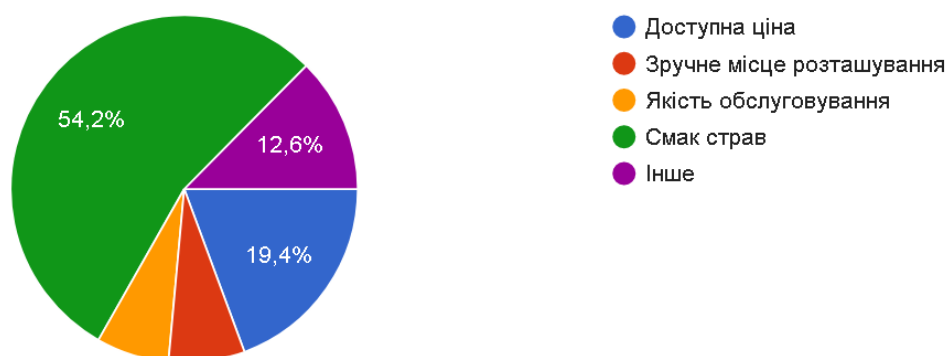


Питання анкети: Напишіть, будь ласка, послугами якого ресторану японської кухні Ви найчастіше користуєтеся _____

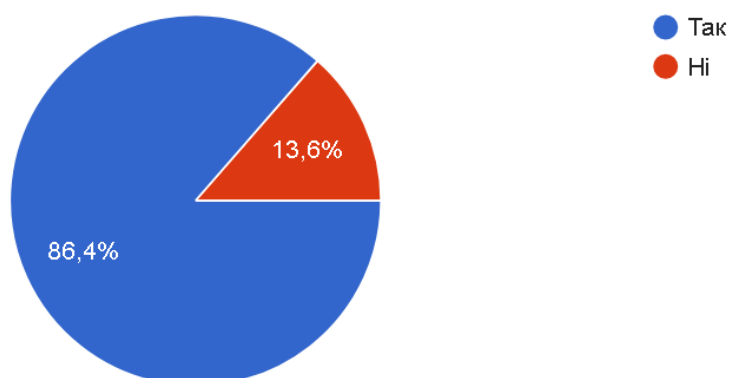
Назва ресторану японської кухні	Частота даної відповіді
Sushi3303	23
Love Sushi	21
Цунамі Суші	24
Smaki-maki	20
iSushi	18
Happy Sushi	17
Tokyo Dream	15
Гейша	5
Osama	6
Кусай Суші	7
Sushi for take away	6
Sun Sushi	4
Sakura Sushi	11
Mamenori	9
Bazulik	11

Naminaj	7
Sudoku delivery	13
Інсайд	8
Умамі Суші	9
Samurai Sushi	14
Tower	15
Кабукі	12
Містер Ем	15
Rees Lounge	12
Fran Post	19
Сенсей Суші	13
Інше (не мають улюбленого ресторану)	5
Всього відповідей	354

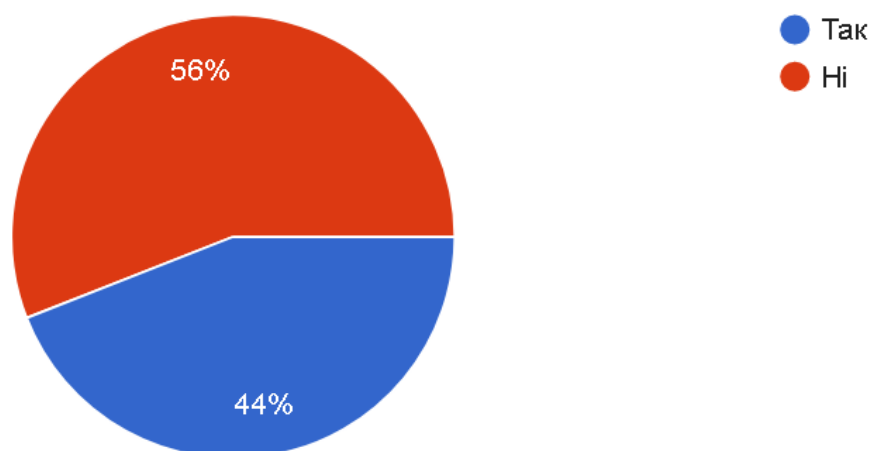
Яка головна перевага даного закладу?



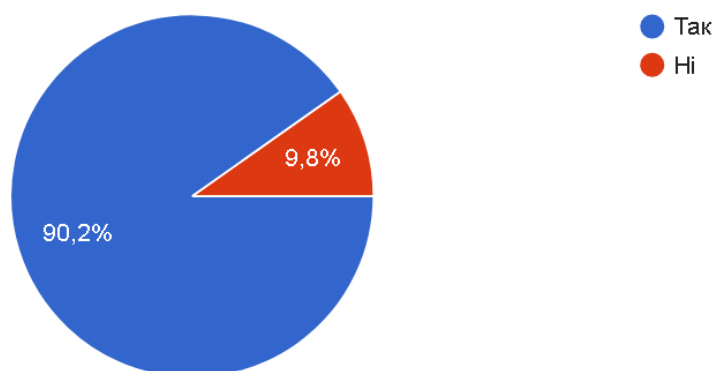
Чи задоволені Ви пропозицією ресторанів японської кухні, які є у Вашому місті?



Чи чули Ви про онлайн-ресторан японської кухні Ninja Sushi?



Чи замовляли б Ви товари Ninja Sushi, якби компанія відкрилася у Вашому місті?



Питання анкети: Якщо в попередньому питанні відповідь - «Ні», то: Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті?

Чому Ви не захотіли б замовляти Ninja Sushi у Вашому місті?

Невпевнена

занадто високі ціни

Ціна

Ціни високі

Забагато шуму біля них. Думаю це все просто реклама і нічого спільного з реальністю .

Дивився - в асортименті лише роли ,суші, сети,але немає боулів і тд.

Поки,що влаштовує ресторан в який ходжу

Ціни зависокі для мене

Високі ціни

ДОДАТОК В

Анкета (Відповіді) 27.04.21									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Отметка времени	Вкажіть місто в якому пр	Послугами якого рестора	Як часто Ви відвідуєте р	Будь ласка, оцініть крит	Будь ласка, оцініть крит	Будь ласка, оцініть крит	Будь ласка, оцініть крит	Будь ласка, оцініт
323	4.16.2021 14:52:01	Львів	І те і інше	2-3 рази на місяць	1	4	5	3	
324	4.16.2021 14:52:40	Інше							
325	4.16.2021 14:55:42	Інше							
326	4.16.2021 14:56:41	Львів	І те і інше	1-3 рази на півроку	3	5	4	2	
327	4.16.2021 14:56:52	Львів	І те і інше	1 раз на місяць	3	5	4	2	
328	4.16.2021 14:57:20								
329	4.16.2021 14:58:04	Львів	І те і інше	2-3 рази на місяць	3	5	4	1	
330	4.16.2021 15:01:27	Львів	Онлайн-ресторан	1 раз на місяць	5	4	3	2	
331	4.16.2021 15:07:47	Львів-Франківськ							
332	4.16.2021 15:15:34	Львів	І те і інше	4-6 разів на місяць	3	5	4	2	
333	4.16.2021 15:23:39	Львів	І те і інше	1 раз на місяць	2	3	5	4	
334	4.16.2021 15:24:49								
335	4.16.2021 15:31:05	Львів	Онлайн-ресторан	2-3 рази на місяць	4	5	1	3	
336	4.16.2021 15:33:58	Львів	І те і інше	2-3 рази на місяць	3	5	4	2	
337	4.16.2021 15:35:23	Інше							
338	4.16.2021 15:38:59	Львів	Онлайн-ресторан	2-3 рази на місяць	4	2	3	5	
339	4.16.2021 15:43:35	Львів	І те і інше	1 раз на місяць	5	2	4	3	
340	4.16.2021 15:53:59	Львів	І те і інше	1-3 рази на півроку	5	4	2	3	
341	4.16.2021 15:55:27								
342	4.16.2021 16:02:49	Львів	Звичайний формат ресто	1-3 рази на півроку	2	3	4	5	

Рисунок В.1 – Усі відповіді респондентів на першому екрані в Excel