

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «HEINEKEN»,  
М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»  
*підпис*

\_\_\_\_\_

*студента*

Гаврилко  
Інні Юріївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.  
*керівника*

\_\_\_\_\_

*підпис*

Бойко  
Маргарита Григорівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Ведмідь  
Надія Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2018 р.

**Завдання**

на випускнху кваліфікаційну роботу студентові  
Гаврилко Інні Юріївні

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку ресторану «Heineken», м.Київ.

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність ресторану.

*Об’єкт дослідження* – процес формування і реалізації стратегії розвитку ресторану..

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку ресторану.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Матриця БКГ для визначення стратегії ресторану «Heineken», Фактори реалізації стратегії ресторану, Чинники якості реалізації стратегії ресторану в СППР PRIME, Фінансові результати ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр., Розподіл факторів ефективності стратегії ресторану за рівнем важливості, «Інтервали оцінки ефективності стратегії ресторану», Цільові орієнтири розвитку стратегії розвитку ресторану «Heineken», Структурне програмування розвитку «Heineken», Дисконтований грошовий потік для ресторану «Heineken», тис. грн.,

## 5.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку ресторану

### РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ "HEINEKEN", М. КИЇВ

2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану «Heineken»: фінансові та економічні аспекти

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку ресторану Heineken

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку ресторану Heineken

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ "HEINEKEN", М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програм заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану Heineken

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану Heineken

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_  
Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)  
(підпис, дата)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Гаврилко Інна Юріївна випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегії розвитку ресторанного бізнесу на прикладі ресторану "Heineken". Досліджено генезу стратегічного управління, визначено наукові підходи до розуміння сутності стратегії розвитку.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності ресторану "Heineken", визначено тенденції та динаміку його розвитку. Заслуговує на увагу стратегічний аналіз цільових сегментів і сегментів господарської діяльності ресторану "Heineken", факторів реалізації стратегії розвитку "Heineken".

За результатами дослідження визначено базові передумови стратегії розвитку ресторану в умовах зміни кон'юнктури ринку, запропоновано методичні засади обґрунтування альтернативних стратегій розвитку та напрями формування стратегії розвитку з урахуванням стратегічної позиції ресторану

Випускна робота є кваліфікованою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Гаврилко Інни Юріївни  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2019 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	9
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку ресторану .....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ "HEINEKEN", М. КИЇВ.....	20
2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану «Heineken»: фінансові та економічні аспекти.....	20
2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку ресторану Heineken	25
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку ресторану Heineken.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ "HEINEKEN", М. КИЇВ .....	46
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану Heineken .....	46
3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану Heineken.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена тим, що в сучасних умовах зростає потреба в якісному та динамічному формуванні стратегії ресторану з урахуванням систем макроекономічних та кон'юнктурних викликів, які стоять перед ресторанним господарством України сьогодні. При цьому успішність роботи ресторану багаточисельно визначається продуманою та ефективно розробленою стратегією розвитку, тому визначення концептуальних підходів до розробки та реалізації стратегії підприємства в умовах динамічної кон'юнктури та ринку конкуренції є значно важливою задачею для кожного підприємства ресторанного господарства.

Дану тематику досліджувала значна кількість науковців і практиків, зокрема: О.М.Варипаєв, Л.М.Варипаєва, О.О.Кизенко, Т.О.Коноваліхіна, В.Карпов, В.Матіян, С.І.Митник, В.О.Огородник, О.І.Заславська, Е.О.Сіра, М.Г.Бойко, С.В.Мельниченко, А.А.Мазаракіта інші [4, 16, 14, 15, 18, 24, 27]. В той же час виникає потреба в подальшому обґрунтуванні програми заходів з реалізації стратегії розвитку підприємства.

### **Метароботи**–

дослідження теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність ресторану. Завданнями роботи є:

- провести аналітичний огляд літературних джерел стосовно формування та реалізації стратегії розвитку ресторану;
- узагальнити методичні засади формування стратегії розвитку ресторану; провести стратегічний аналіз діяльності ресторану «Heineken»;
- здійснити аналіз результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken»;
- узагальнити визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку ресторану «Heineken»;

- провести обґрунтування програм заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken»

- зробити прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану "Heineken".

#### **Об'єкт дослідження–**

процес формування реалізації стратегії розвитку ресторану.

#### **Предмет дослідження–**

теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку ресторану.

В рамках дослідження було використано загальнонаукові методи: аналізу і синтезу при проведенні аналітичного огляду літературних джерел стосовно формування реалізації стратегії розвитку ресторану; фінансового аналізу відносно аналізу результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken»; узагальнення і систематизації в процесі оцінки стратегії та стратегічної діяльності розвитку ресторану «Heineken»; прогнозування відносно обґрунтування програм заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» і прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних науковців і практики в стосовно організації розвитку і формування стратегії ресторану, аналітичні та статистичні дані ресторану «Heineken», інші аналітичні матеріали та статистичні вікладки.

**Структурно-виpusкна** **кваліфікаційна**  
**робота** включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел та додатки.

**Практична цінність дослідження** полягає в можливості використання його результатів для оптимізації системи управління стратегією ресторану «Heineken» та інших підприємств ресторанного господарства України.



Апробація дослідження відображена у статті Гаврилко І. Прикладні засади розробки стратегії розвитку ресторану // HORECA – нові формати: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2019. – Ч. 1. – С. 24-29.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Стратегічний розвиток ресторанного господарства в Україні зумовлює потребу в дослідженні економічної сутності поняття «стратегія розвитку» та аналізі відповідної наукової літератури.

Під стратегією розвитку ресторану доцільно розуміти сукупність елементів, методів та способів організації бізнесу ресторану стосовно просування продукції на існуючі та нові ринки прямим та непрямим методами. [1-2] Етапи розроблення стратегії підприємства, у т.ч. ресторану:

- визначення місії ресторану;
- визначення цілей ресторану;
- аналіз зовнішнього середовища ресторану;
- оцінка внутрішнього середовища;
- дослідження стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії ресторану;
- реалізація обраної стратегії ресторану;
- оцінка і контроль реалізованої стратегії в рамках цілей і місії ресторану.

Розробляючи ефективну стратегію розвитку ресторану, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинен зосередитися ресторан і які можуть стати основою її стратегії. Ресторани досягають конкурентних переваг та впливу на ринку через [3]:

- клієнтів – висока якість обслуговування і відносин з клієнтами (лояльність); висока вартість переходу до іншої торгової марки (ресторану);
- інформованість щодо споживчої поведінки клієнтів ресторану;

- модель бізнесу ;
- канали збуту;
- партнерство;
- виробництво з низькими витратами;
- унікальні характеристики продукту;

Різноманіття підходів до визначення стратегії розвитку ресторану обумовлене глибиною самогочерміна «стратегія» та масштабом його використання.

В економічній відсутності єдності поглядів щодо сутності змісту стратегії розвитку ресторану. Можна визначити сутність терміну «стратегія розвитку ресторану» (рис 1.1).

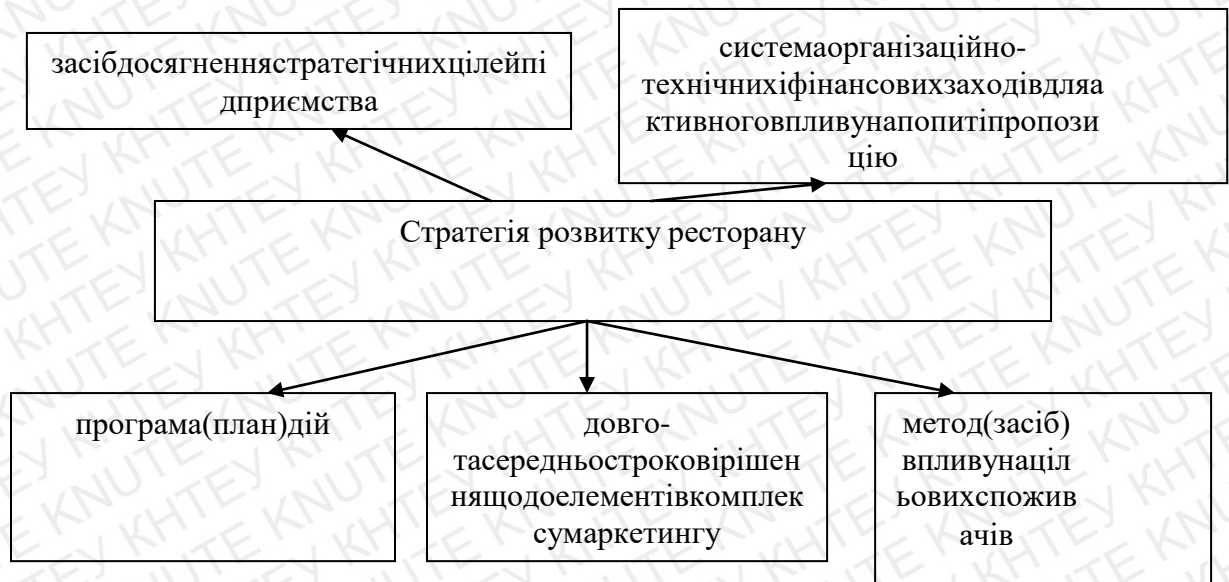


Рис. 1.1. Сутність визначення терміну «стратегія розвитку»

Питанням дослідження сутності поняття «стратегія розвитку» займалися такі іноземні авітчизняні вчені як: Хассі Д., Г. Ассель, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбента багатьох інших [10, 14, 21].

У сучасних нестабільних і непередбачуваних умовах господарювання економіки ресторанів запорукою успішного функціонування виступає розробка і реалізація стратегії. Термін «стратегія розвитку» в перекладі означає «мистецтво роботи підприємства на ринку», тобто за

гальний план будьякої діяльності щодо підприємства, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети. Відомий вчений у галузі менеджменту М. Х. Мескон дає своє визначення цього терміна: «стратегія розвитку є детальним всебічним комплексним планом розвитку підприємства, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та її досягнення».

Детальніше розглянемо підходи різних авторів до визначення цього терміну «стратегія розвитку» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «стратегія розвитку»

Автор	Трактовка терміна
З. Б. Живко [8]	головну увагу приділяє цільовим покупцям.
В. К. Загарій [10]	засоби досягнення маркетингових цілей з маркетингу-міксу в рамках розвитку підприємства
Г. В. Алданькова, Д. С. Файвіщенко [42]	основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до покупки
Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко [37]	полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей компанії умов конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, але і на майбутнє
С. П. Грабовенська [6]	ряд скоординованих дій, спрямованих на завоювання стійких конкурентних переваг в рамках розвитку підприємства
Л. Д. Завідна [9]	найбільш важлива функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки стратегії загальнофірмової і бізнес-плану на ринку, вона охоплює всі господарські області та функціональні підсистеми підприємства
Т. М. Шабага, І. К. Тимофєєв [43]	спосіб дій для досягнення маркетингових цілей стосовно розвитку фірми на ринку

Джерело: складено автором

Стратегія розвитку підприємства є довгостроковою; є засобом реалізації цілей підприємства відносно розвитку підприємства; ґрунтується на результатах стратегічного аналізу; є основою для розробки загальної стратегії розвитку підприємства, а також основою його ринкової діяльності [21].

Обравши конкретні сегменти ресторан повинен визначити як проникнути в них та здобути конкурентні переваги. Для того потрібні дослідити позиції наявних конкурентів та визначити своє місце, тобто, позицію ватисебенаринку. Будь-який товар чи послуга споживачі приймають як набір певних властивостей притаманних лише їм. Для розуміння, чому споживачі надають перевагу тому чи іншому продукту, потрібно порівняти їх властивості [28].

Щодо основних стратегій, які можуть забезпечити ресторанам-«лідерам» досягнення високого прибутку та утримання клієнтів, слід визначити наступні:

- Стратегія лідерства ресторану у витратах. Ця базова стратегія спирається на продуктивність і звичайно пов'язана з існуванням ефекту досвіду. Вона має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду, ретельне пророблення конструкції нових товарів, знижені збутові і рекламні витрати. У центрі уваги всієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами.

- Стратегія агресивна заснована на принципі, що краща оборона ресторану – це напад. Агресивно налаштовані лідери завжди намагаються бути першими у створенні конкурентних переваг. Наприклад, ресторани, орієнтовані на низькі витрати, додержуються цієї політики агресивно, а ресторани, які орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування товару. Ключ до постійного нападу – безперервне удосконалення й інновації.

- Стратегія оборони та зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим ресторанам і претендентам на лідерство. Завдання оборони – утримання наявної частки ринку, зміцнення свого становища на ринку. Оборонні дії: збереження розумних цін, більш комфортне обслуговування покупців, спроба закриття вільних ніш ринкового простору, укладання контрактів із кращими постачальниками і дилерами, патентування альтернативних технологій лідерами.

-Стратегія лідера щодо ресторанів, які слідкують за ним – перетворити ці ресторани у слухняних послідовників, а не в конкурентів. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли більш дрібний конкурент знижує ціни або починає інші наступальні дії. Відповідні дії лідера: швидке зниження цін, широкомасштабні компанії з просування свого товару на ринок, пропозиція кращих умов основним споживачам ресторану, поступки дистриб'юторам, що призводять до відмови від реалізації товарів ресторанів-суперників, заповнення вакантних місць на ресторани за рахунок кращих фахівців конкурентів [4].

Для визначення економічних індикаторів ефективності ресторану ми виділяємо три рівні стратегічного вибору: вибір класу ресторану, спеціалізація, адміністрування, – по відношенню до яких індикатори економічної ефективності бізнесу є релевантними.

Тому ми пропонуємо їх аналізувати лише в контексті здійсненого стратегічного вибору ресторану, який і визначає нижню межу інвестиційних і операційних витрат. Для вітчизняного ресторанного бізнесу ця проблема постає особливо актуально через нетривалий життєвий цикл окремого автентичного ресторану – близько 3-5 років[31].

В економічній літературі виділяють такі типи стратегій розвитку ресторану [15]:

- захисні стратегії розвитку ресторану (поліпшення іміджу підприємства, поліпшення характеристик товару в рамках розвитку підприємства на ринок, повне виконання зобов'язань з доставки, зміна стилю / оформлення товару / послуги, збільшення тривалості терміну служби товару, усунення недоліків товару тощо);
- розвиваючі стратегії розвитку ресторану (розширення асортименту товару відносно розвитку підприємства на ринок, збільшення обсягу запропонованих послуг, пошук нових сфер застосування товару, розробка новинок);

- атакуючі стратегії розвитку ресторану(зміна політики ціноутворення, використання нових каналів продажів, пошук нових можливостей розподілу розвитку підприємства на ринок, вихід на нові географічні, галузеві ринки).

Захисна стратегія розвитку ресторану полягає в прагненні підприємства утримувати свої позиції на ринку, протистояти основним конкурентам і не допускати спад. Розвиваючі стратегії розвитку ресторану передбачають розширення асортименту товарів і послуг. Це не найбільші виробники, однак вони ростуть і прагнуть збільшити свою частку на ринку. Атакуючі стратегії розвитку ресторану спрямовані на залучення нових покупців товарів підприємства. Дані стратегії привабливі для ресторанів, які активно борються за додаткових покупців[24].

Вибір кожної із стратегій розвитку ресторану істотно залежить від умов зовнішнього середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Залежність вибору стратегії розвитку ресторану [23]

№ п/п	Маркетингова стратегія	Характеристика зовнішнього середовища
1	Захисна стратегія розвитку підприємства	Нестабільність економічного середовища, нерозвиненість і нестабільність законодавства у галузі економіки, економічна криза в окремих галузях, низькі темпи зростання економіки, високі темпи інфляції, високі процентні ставки, високий рівень ризику ведення виробничої діяльності в умовах несприятливого макросередовища, зміни у податковому законодавстві та ін.
2	Розвиваюча стратегія розвитку підприємства	Наявність економічних перспектив підприємства і країни в цілому, стабілізація законодавства в галузі економіки, нові технології, збільшення доходів населення, підвищення рівня життя населення та ін.
3	Атакуюча стратегія розвитку підприємства	Економічна стабільність, високі темпи зростання економіки, низькі темпи інфляції, низькі відсоткові ставки, високий рівень життя населення, технологічні зміни та ін.

Джерело: складено автором

На сьогоднішній день більшість підприємств вибрали захисну стратегію розвитку підприємства, що пов'язано з несприятливими умовами зовнішнього середовища. Незначна кількість підприємств дотримуються

розвиваючої і атакуючої стратегії підприємства. Вибір розвиваючої стратегії розвитку підприємства на ринок відображає позитивні очікування щодо економічних перспектив підприємства і країни в цілому. Підприємства, що дотримуються атакуючої стратегії розвитку підприємства, пропонують нові товари / послуги і не задоволені попитом на нього [30].

Отже, під стратегією розвитку ресторану доцільно розуміти сукупність елементів, методів та способів організації бізнесу з метою просування національної продукції на ринки прямим та непрямым методом.

## **1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку ресторану**

Визначимо ключові спекти формування методичних засад формування стратегії розвитку ресторану. Стратегічне управління в бізнесі передбачає врахування конкурентних позицій фірми на наявному і потенційному ринку та оцінку ризиків діяльності на ринках.

На сьогоднішній день діяльність наших вітчизняних підприємств з надання послуг споживачам у сфері харчування та розваг зазнає значних змін.

Особливість функціонування підприємств ресторанного бізнесу в соціальній та економічній сферах виявляється в забезпеченні якості життя народу за допомогою задоволення його потреб [29]. Сьогодні відвідування ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування стає все більш повсякденним явищем.

Ресторанне господарство стає найбільш розвиненим, а отже, найбільш перспективним для інвесторів, сегментом українського ринку. Рентабельність підприємств у розвинених країнах світу не падає нижче 45%, при цьому у країнах, що орієнтовані на надання туристичних послуг, вона добігає і 98%.



Сьогодні заклади ресторанного господарства, що лідирують по світовому рівню, приділяють особливу увагу якості обслуговування, адже, як вище сказано, якість одна з головних умов успішного і ефективного розвитку ресторану. На сьогодні існує багато методів виявлення недоліків у роботі обслуговуючого персоналу. І виходячи з цього менеджмент закладів ресторанного господарства розробляє методи боротьби з виявленими недоліками.

Управління стратегічним розвитком ресторану як системою маркетингової діяльності ресторану передбачає планування, виконання і контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику і прибутків, ефективності маркетингових рішень в підприємствах ресторанного господарства [31].

Основними стратегічними завданнями служби маркетингу на підприємстві ресторанного господарства є:

- визначення стратегії поведінки фірми на ринку ресторанної діяльності;
- вибір і освоєння цільових ринків для ресторанів;
- створення нових товарів, збутових і комунікаційних маркетингових систем для ресторанів різного типу.

Також можна визначити основні тактичні завдання. До них відносяться:

- виявлення існуючих і потенційних бажань споживачів та попиту на продукцію ресторану і на цій основі обґрунтування доцільності їх виробництва;
- організація НДДКР з урахуванням вимог ринку ресторанної справи для створення нової продукції, її модифікації, узгодження її споживчих властивостей з потребами ринку ресторану;
- планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку ресторанної діяльності з урахуванням умов ринку;

- організація та вдосконалення системи й методів збуту продукції ресторану;

- реалізація маркетингової політики ціноутворення ресторану;
- здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій ресторану;
- аналіз маркетингової діяльності ресторану [22].

Очікувані тенденції розвитку ресторанного бізнесу в 2019 році:

- Доставка страв - найважливіший і актуальний тренд останніх років тільки посилиться в 2019 році.

- Зростання кількості закладів, відкритих по франшизі. Підприємці не хочуть ризикувати своїм проектом, тому запуск бізнесу за успішної і стабільної моделі виглядає набагато привабливіше, що підтверджується статистикою відкритих закладів громадського харчування.

- Менше універсальних ресторанів «суші - піца - кальян - караоке». Гості все частіше вважають за краще таким закладам більш цілеспрямовані кафе, піцерії або кальянні - місця, де готують їх улюблені страви дійсно смачно. Все менше людей готові задовольнитися середньою якістю в таких ресторанах-супермаркетах часто за ті ж гроші, як і в затишних, атмосферних закладах.

- Більше пекарень і кондитерських. Свіжа випічка користується попитом цілий рік, а розміщувати такі заклади можна як в спальних районах, так і на центральних вулицях з великим трафіком.

- Fast-casual-ресторани і емоційний маркетинг.

Розробляючи ефективну стратегію розвитку ресторану, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинна зосередитися компанія і які можуть стати основою її стратегії. Підприємства досягають конкурентних переваг та впливу на ринку різними шляхами:

- через клієнтів – висока якість обслуговування і відносин з клієнтами (лояльність);
- висока вартість переходу до іншої торгової марки (підприємства);
- краща інформованість щодо поведінки;

- модель бізнесу побудована навколо нового сегмента;
- через канали – домінуюча позиція в каналі; партнерство з провідними учасниками каналу;
- контролююче становище в мережі; через продукт або здібності (компетентності) – виробництво з низькими витратами;
- кращі, унікальні характеристики продукту;
- новаторські продукти;
- патенти;
- значна частка доходу споживача;
- через капітал – наявність капіталу, що дозволяє випереджати своїх конкурентів в інвестиційній діяльності [21].

Для ресторану існує багато методів збільшення прибутку та попиту. Всі ці методи орієнтовані на базу елементів «5P» - price, product, place, promotion, people, від яких залежить, в першу чергу, прибуток ресторану. Необхідний дохід та загальне враження від закладу принесе саме 5-те «P» - персонал (people).

Від вміння продавати та обслуговувати на високому рівні залежить рівень грошових надходжень: чим більший чек клієнта або чим частіше клієнт відвідує ресторан, тим більший прибуток надходить до ресторатора. Також, важливо приділяти максимальну увагу навчання персоналу та його підтримці протягом початкового періоду роботи. Одним із важливих маркетингових інструментів на підприємстві ресторанного господарства є його меню (product).

Історично люди думали, що хороший продукт продаватиме себе сам. Можливості меню слід використовувати максимально ефективно, щоб воно приносило свій відсоток доходу. Для меню кожного ресторану існують загальні вимоги щодо його зовнішнього вигляду, розміру, викладу інформації в ньому, розробці назв страв, їх опису.

Звичайно, меню має бути пов'язане з загальною концепцією ресторану. В справі вибору місця (place) закладу необхідно пам'ятати, що його

відвідуваність збільшується в два рази, якщо ресторан знаходиться поблизу потенційних клієнтів [24].

Ефективною пропозицією являє собою й доставка додому або в офіси, можливість замовлень «із собою», таким чином розширюється торгова площа ресторану, що дозволяє охопити більше клієнтів. До вибору місця слід підходити детальніше, ніж це зазвичай роблять ресторатори. Наразі ж акцент робиться на тому ж просуванні та персоналі.

В стратегії просування (promotion) мають бути взяті до уваги не тільки ті дії, які реалізуються на початку діяльності підприємства або за спадом попиту, а й принципово весь перелік робіт, що плануються бути здійсненими протягом хоча б року «життя» ресторану.

Для цього використовуються всі можливі й неможливі засоби просування – реклама, зв'язки зі суспільством, дегустації, акції, спеціальні пропозиції тощо. Треба пам'ятати, що просування ресторану не сприймається як окрема періодична PR-кампанія, а сприймається як щоденна копітка робота. Просування ресторану необхідне постійно, воно має бути основною метою маркетингового плану будь-якого підприємства.

Ціна (price) завжди була та залишається вагомим критерієм для прийняття споживчого рішення. Цінова політика підприємства визначається за її власним потенціалом та виробничими витратами. Ринкова ціна в загальному розумінні – це сума цінностей, яку споживач обмінює на можливість володіти товаром чи послугою.

Існують три методи ціноутворення для ресторанів:

- на основі витрат і цільового прибутку;
- орієнтоване на конкурентні ціни;
- на основі прогнозування попиту споживачів.

Ціноутворення на основі витрат ґрунтується на калькуляції витрат та визначеного розміру прибутку. Його застосовують при реалізації короткострокової політики максимізації поточного прибутку [12].

Отже, методичні засади формування стратегії розвитку ресторану вказують на потребу використання стратегічного управління в рамках сучасної системи організації бізнес-процесів в ресторані.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ "HEINEKEN", М. КИЇВ

### 2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану «Heineken»: фінансові та економічні аспекти

Проведемо дослідження особливостей діяльності та стратегічного аналізу функціонування ресторану на прикладі ресторану «Heineken» в м. Київ. Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Heineken» в м. Київ.

Загальна площа ресторану складає 170 кв. м. Ресторан «Heineken» оформлено у формі молодіжного вільного простору з якісною смачною кухнею. Середній чек в ресторані «Heineken» складає 240 грн. на особу.

Перевагами ресторану «Heineken» є розташування, можливість відпочинку осіб, що прямують до аеропорту, цікавий унікальний дизайн, наявність широкої лінійки холодного пива. Приклад меню ресторану наведено в додатку А.

В ресторані «Heineken» наявне меню на різний смак та присутні українські страви. Кількість посадочних місць – 136, штатний перелік персоналу складає 35 осіб.

Для ресторану «Heineken» характерним є найбільша завантаженість на свята та в кінці літа. Найбільший потік відвідувачів в «Heineken» – кінець березня та вересня. Для ресторану характерна різниця завантаженості залу «Heineken», вранці та ввечері – на 100%, вдень – на 50%, вночі – на 25%.

Загальна характеристика ресторану «Heineken» наведена в табл. 2.1. Крім того напрямком діяльності ресторану «Heineken» є діяльність кейтеринг-послуги. Банкети, фуршети, презентації можуть бути організовані по бажанню замовника.

Предметом діяльності ресторану «Heineken» є: надання послуг у сфері громадського харчування; торгівельна діяльність; оренда основних засобів;

заготівельно-торгівельна діяльність; посередницька діяльність; та інша діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

Таблиця 2.1.

## Загальна характеристика ресторану «Heineken»

Кухня:	європейська та українська кухня
Середня вартість рахунку:	180-400 грн.
Кредитні картки:	America Express, Master Card, Visa, Visa Electro
Додаткові пропозиції:	карта вин, м'ясне меню, розливне вино, рибне меню, розливне пиво, дитяче меню

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Підприємство є власником: майна та грошових коштів, переданих йому засновником та учасниками у власність; продукції, виробленої та реалізованої підприємством, одержаних доходів, внаслідок господарської діяльності; доходів від цінних паперів; безоплатних або благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством [21].

За замовленням ресторану «Heineken», маркетинговою фірмою «Консалтинг-груп» було проведено дослідження потреб та інтересів цільових ринків, а також дослідження попиту споживачів на продукцію громадського харчування у сфері діяльності ресторану.

За підсумками досліджень було зроблено висновки про те, що попит має свої особливості. А саме, в ранішні години попит майже дорівнює нулю; поки що ресторан задовольняє лише 59% реального попиту; якість продукції та послуг підприємства відповідає вимогам ринку.

Для розширення діяльності ресторану «Heineken» необхідно завойовувати, по-перше, ринок споживачів, що вже склався, по-друге, нові ринки.

Ресторан «Heineken» відноситься до підприємств громадського харчування вищої категорії, тому що відрізняється найбільш високим рівнем обслуговування споживачів, складністю асортименту продукції, яку виробляють та реалізують.

Через ресторан «Heineken» реалізується більш ніж 20% продовольчої сировини. Тут наряду з обідньою продукцією здійснюють виробництво і реалізацію напівфабрикатів різного ступеню готовності, кулінарних та кондитерських виробів.

В процесі виробництва напівфабрикатів і готової продукції у ресторані «Heineken» переробляється велика кількість м'яса, риби, молока, овочів, бакалійних та інших продовольчих товарів.

Основним з ключових питань товарної політики є глибина та ширина асортименту продукції та послуг, що надається рестораном «Heineken».

Таблиця 2.2

#### Основні постачальники та сировина ресторану «Heineken»

№	Назва продуктів	Постачальник
1	Масло, сири, м'ясо	«Шполянське», «Шостка»
2	Ковбаси напівкопчені, варено-копчені	«Русанівський м'ясокомбінат», «Кременчукмясо»
3	Делікатесні сорти риби, філе, креветки, молюски, оливки, маслини, гриби, каперси	ТОВ «Главриба»
4	Морепродукти, риба солена, морожена, копчена	ТОВ «Морська зірка»
5	Морозиво	ПАТ «Арктика»
6	Молоко, сметана, вершки, йогурти	АТ «Галактон»
7	Кава	ПАТ «Іонія»
8	Олія	«Олейна», «Чумак»
9	Грузинські вина, мінеральна вода	ПАТ «Дісна»
10	Горілка і настойки	ТМ «Союз-Віктан»
11	Соки, нектари, інші напої	ПАТ «SANDORA»
12	Пиво, мінеральні води	АТ «Оболонь»

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Вся продукція, що постачається у ресторан зберігається на складі ресторану «Heineken».

В результаті аналізу ефективності праці обслуговуючого персоналу у ресторані «Heineken» нами оброблено результати опитування споживачів та узагальнено результати у табл. 2.3.

Таблиця 2.3



Аналіз ефективності роботи обслуговуючого персоналу у ресторані  
«Heineken» за результатами опитування споживачів

Показники	Оцінка у балах				Середній бал
	«2»	«3»	«4»	«5»	
Асортимент страв	-	14	21	15	4,02
Смакові якості страви	-	-	12	38	4,76
Швидкість обслуговування	-	7	31	12	4,01
Гостинність персоналу	-	-	14	36	4,72
Кваліфікованість персоналу	-	-	8	42	4,84
Інтер'єр залу	-	11	23	16	4,1
Умови відпочинку	3	9	18	20	4,1
Санітарний стан підприємства	-	-	12	38	4,76
Наявність додаткових послуг	-	5	17	28	4,46
Музичний супровід	2	13	16	19	4,04
Середня оцінка					4,39

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Отже за результатами, що представлено у таблиці можна зробити висновок, що споживачів ресторану «Heineken» найбільше задовольняють смакові якості страви, що пов'язано з закупівлею якісної сировини, вчасним її постачанням та майстерністю кухарів, а також гостинність персоналу та санітарний стан підприємства. У ресторані «Heineken» головну роль в роботі відіграє його імідж, який може змінюватись у відповідності з ситуацією, бути: буденним, офіційним, етнічним, тематичним. Профіль ресторану визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, інтер'єру, меню ресторану.

Ресторан «Heineken» підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв, закусок, кондитерських, вино-горілчаних виробів, фруктів, фруктових та мінеральних вод, соків, морозива, коктейлів. В ресторані практикується виготовлення страв, закусок по індивідуальному замовленню, а також фірмових страв. В ресторані «Heineken» пропонується відвідувачам обіди та вечері, а при обслуговуванні конференцій повний раціон харчування. Отже метою діяльності ресторану є забезпечення, точніше, задоволення потреб споживачів в харчуванні і, частково, у відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і

обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також постійне підвищення якості обслуговування. Ресторан «Heineken» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Побудуємо матриці БКГ та Ансоффа для визначення стратегії ресторану «Heineken».



Рис. 2.1. Матриця БКГ для визначення стратегії ресторану «Heineken»

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

В даний час ресторан «Heineken» перебуває в сегменті проблемного сектору, тобто має високі темпи приросту, проте поки що незначну частку ринку, тому виникає потреба в коригуванні стратегії на користь активізації збуту, в тому числі за рахунок управління ціновою політикою ресторану «Heineken». Можливими варіантами цінового управління є надання знижки при попередньому оптовому замовленні бронювань та індивідуальних свят та реалізація сезонних знижок при високому попиті з боку споживачів ресторану «Heineken».

На рис. 2.2 наведено матрицю Ансоффа ресторану «Heineken».

Старий

Товар

	«Глибоке проникнення»	«Розширення ринку»
Новий	«Розробка товару»	«Диференціація»
	Ринок →	
		Новий

Рис. 2.2. Матриця Ансоффа для визначення стратегії ресторану «Heineken»

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Для ресторану «Heineken» на ринку доцільно використати стратегію розширення ринку, оскільки підприємство буде просувати нові товари (страви та напої) на старий ринок. Отже, в даний час в ресторані «Heineken» використовується консервативна стратегія просування нових товарів на старий ринок, при цьому ріст конкуренції на ринку та вимог споживачів визначає потребу в оцінці результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken» і визначенні напрямків її коригування.

## 2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken»

Оцінка сучасного розвитку ресторану «Heineken» дозволяє визначити стан та особливості результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken».

Проведемо оцінку фінансової звітності та фінансового стану «Heineken» за 2016-2018 рр. за даними бухгалтерської фінансової звітності підприємства, що наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Загальні показники балансу «Heineken» за 2016-2018 рр.

Показник, тис. грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р.	Темп приросту 2018 р. до 2016 р.,%
Необоротні активи	2758,7	2475,6	0,0	-2758,7	-100,0
Оборотні активи	12086,6	14071,9	5280,8	-6805,8	-56,3
Гроші та їх еквівалент	193,6	210,8	8,6	-185,0	-95,6
Власний капітал	14307,6	15743,3	5183,6	-9124,0	-63,8
Довгострокові зобов'язання	30,2	49,4	0,0	-30,2	-100,0
Поточні зобов'язання	507,5	754,8	97,2	-410,3	-80,8
Баланс	14845,3	16547,5	5280,8	-9564,5	-64,4

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності «Heineken»

Загалом розмір необоротних активів ресторану ОВ «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився з 2758,7 тис. грн. в 2016 році до рівня 0,0 тис. грн. в 2018 році або на 100%, що було обумовлено реалізацією всіх необоротних активів фірми в 2018 році. Дані тренди обумовлені торговельною діяльністю ресторанної продукції в «Heineken» за 2016-2018 рр. Оборотні активи «Heineken» за 2016-2018 рр. при цьому також зменшилися з 12086,6 тис. грн. в 2016 році до показника 5280,8 тис. грн. в 2018 році або на 6805,8 тис. грн. (падіння на 56,3%).

Скорочення як оборотних, так і необоротних активів ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. призвело до падіння валюти балансу на 9564,5 тис. грн. або на 64,4%, що вказує на скорочення обсягів фінансово-господарської діяльності «Heineken» за 2016-2018 рр.

В складі активів ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. були наявні групи оборотних і необоротних активів, а активи до вибуття були взагалі відсутні. Структурно в складі активів «Heineken» за 2016-2018 рр. переважали оборотні активи, частка яких зросла до 100% на кінець періоду аналізу, що з одного боку може вказувати на приріст ліквідності балансу, а з

іншого обумовлено стратегією реалізації необоротних засобів базового підприємства. В складі джерел фінансування за період оцінки в «Heineken» за 2016-2018 рр. використовувалися як власні кошти, так і залучені коротко- і довгострокові джерела фінансування. Власний капітал ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився з 14307,6 тис. грн. в 2016 році до рівня 5183,6 тис. грн. в 2018 році або на 9124,0 тис. грн. (скорочення на 63,8%), що може негативно вплинути на рівень фінансової автономії ресторану в майбутньому. Обсяг довгострокових позикових коштів ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився з 30,2 тис. грн. в 2016 році до 0,0 тис. грн. в 2018 році або на 100%, що вказує на повне закриття всіх довгострокових позикових зобов'язань ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр.

Поточні зобов'язання «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротилися з 507,5 тис. грн. в 2016 році до рівня 97,2 тис. грн. або на 410,3 тис. грн. (скорочення на 80,8%), що вказує на зниження ризиків неплатоспроможності «Heineken» за період 2016-2018 рр. В складі пасивів «Heineken» за 2016-2018 рр. переважну частку займав власний капітал, який на кінець періоду дослідження досяг майже 98% всіх пасивів фірми.

Проведемо оцінку фінансових результатів на основі узагальнення інформації про динаміку виручки, собівартості та чистого прибутку базового підприємства «Heineken» за 2016-2018 рр. Фінансові результати «Heineken» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Фінансові результати ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р.	Темп приросту 2018 р. до 2016 р., %
Чистий дохід, тис. грн.	4 192,60	4 736,20	4733,8	541,2	12,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 936,70	1 825,70	1758,8	-177,9	-9,2
Чистий прибуток, тис. грн.	1 089,60	1 579,50	1513,6	424,0	38,9
Виручка на 1 грн. собівартості	2,16	2,59	2,69	0,5	24,5

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності ТОВ «Heineken»

Обсяг виручки від реалізації товарів «Heineken» за 2016-2018 рр. зріс з 4192,6 тис. грн. в 2016 році до показника 4733,8 тис. грн. в 2018 році або на 541,2 тис. грн. (приріст на 12,9%).

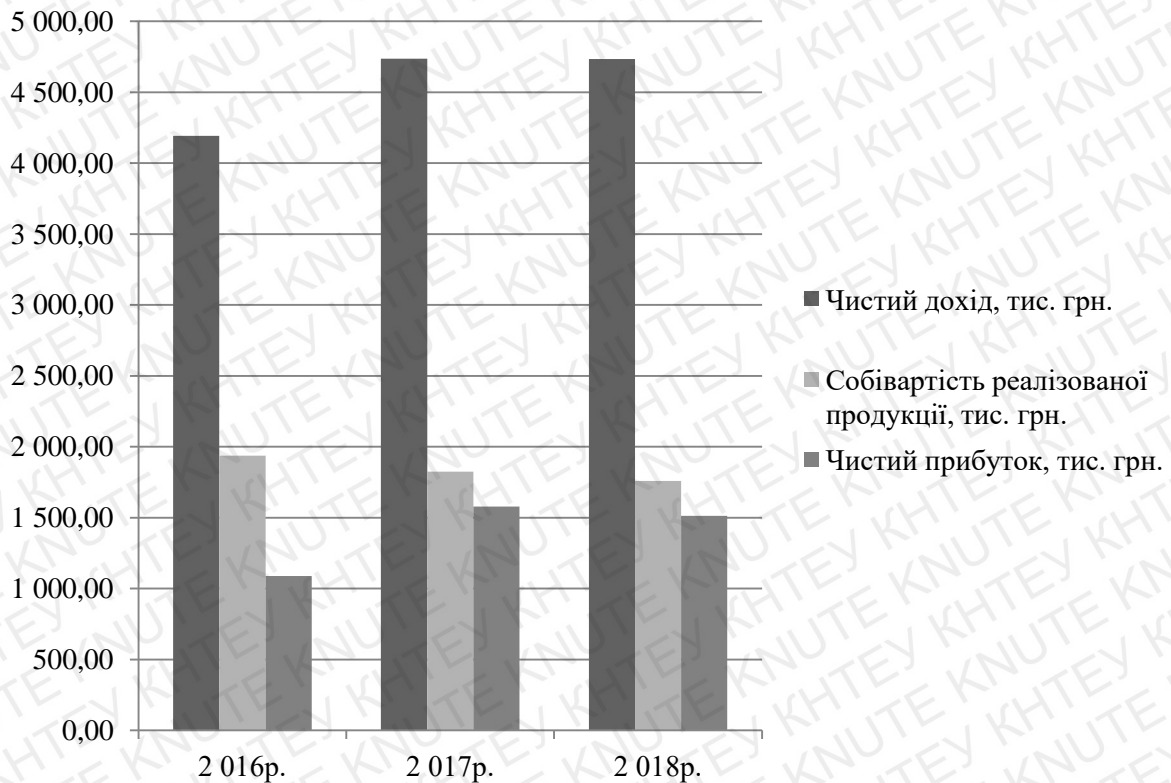


Рис. 2.3. Фінансові результати ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності «Heineken»

Собівартість реалізованої продукції ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротилася з 1936,7 тис. грн. в 2016 році до рівня 1779,0 тис. грн. або на 177,9 тис. грн. (приріст 9,2%), що було обумовлено збільшенням обсягу виручки «Heineken». Про зростання ефективності функціонування ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. свідчить приріст чистого прибутку підприємства з 1089,6 тис. грн. в 2016 році до показника 1513,6 тис. грн. в 2018 році або на 424,0 тис. грн. (приріст на 38,9%). Про певне покращення діяльності ресторану свідчить приріст виручки на 1 грн. собівартості продукції з 2,16 грн. в 2014 році до рівня 2,69 грн. в 2018 році або на 0,53 грн. (приріст на 24,5%). Результативні показники функціонування ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результативні показники функціонування ресторану «Heineken» за  
2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р.	Темп приросту 2018 р. до 2016 р., %
Фондовіддача, грн.	1,52	1,91	0	-1,5	-100,0
Фондомісткість, грн.	0,66	0,52	0	-0,7	-100,0

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності «Heineken»

Показник фондівдачі ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. демонструє величину доходу на грошову одиницю необоротних активів, оскільки індикатор зменшується в динаміці, можемо зробити висновок про погіршення виробничої ефективності підприємства «Heineken» за 2016-2018 рр. Фондовіддача ресторану скоротилася за період оцінки з 1,52 до 0,00 грн.

Показник фондомісткості ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. вказує на обсяг необоротних активів в сумі доходу від реалізації підприємства, за період аналізу фондомісткість скоротилася, що може вказувати на певне покращення ефективності використання необоротних активів ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. Фондомісткість ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. впала з 0,66 до 0,00. Показники ліквідності ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р.	Темп приросту 2018 р. до 2016 р., %
Абсолютна ліквідність, частка одиниці	0,38	0,28	0,09	-0,3	-76,3
Загальна ліквідність, частка одиниці	23,82	18,64	54,33	30,5	128,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	11579	13317	5184	-6395,0	-55,2

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності «Heineken»

На початок і на кінець періоду величина чистого оборотного капіталу ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. була додатною і в динаміці загалом спадала. Зменшення обсягу власного оборотного капіталу за його додатного рівня в динаміці вказує на скорочення можливостей фінансового маневрування ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. за рахунок власного оборотного капіталу підприємства. Загалом чистий оборотний капітал ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився на 6295,0 тис. грн. або на 55,2 %. Відзначимо, що підприємство «Heineken» за 2016-2018 рр. мало недостатній рівень абсолютної ліквідності за період дослідження, що звужує напрямки його операційної діяльності в поточному періоді. Рівень абсолютної ліквідності ресторану скоротився з 38% до 9% за період дослідження. Покращення рівня загальної ліквідності і керованості активами ресторану при фінансуванні поточних зобов'язань підприємства можна спостерігати за динамікою коефіцієнта поточної ліквідності ресторану «Heineken» за аналізований період. Загальна ліквідність фірми зросла з 24,8% в 2016 році до рівня 54,3% в 2018 році або на 30,5%.

Показники фінансової стійкості ресторану «Heineken» за 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Показники фінансової стабільності «Heineken» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2016 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства	0,96	0,95	0,98	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності підприємства	0,04	0,05	0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,04	0,05	0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,00	0,00	0,00	0
Частка довгострокового (перманентного) капіталу в загальному капіталі підприємства	0,97	0,95	0,98	0,01
Коефіцієнт незалежності довгострокового капіталу підприємства	473,76	318,69	0	-473,76
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,06	0,06	0,00	-0,06
Коефіцієнт забезпечення необоротних активів власним капіталом підприємства	5,19	6,36	0,00	-5,19

Джерело: складено автором на базі даних фінансової звітності «Heineken»



Коефіцієнт автономії «Heineken» за 2016-2018 рр. визначає ступінь залежності фінансування за рахунок власного капіталу, оскільки значення даного показника збільшилося, можна говорити про підвищення керованості «Heineken» за рахунок власних коштів. Даний коефіцієнт в «Heineken» за 2016-2018 рр. зріс на 2%.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу «Heineken» за 2016-2018 рр. вказує на відношення позикового капіталу до загальної вартості джерел фінансування, за період оцінки показник скорочувався, що вказує на зростання рівня фінансової автономії на «Heineken» щодо джерел фінансування його діяльності за 2016-2018 рр. Даний показник в «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився на 2%.

Індикатор плеча фінансового важеля «Heineken» за 2016-2018 рр. свідчить про відношення позикового до власного капіталу підприємства, зменшення за період аналізу даного показника вказує на зростання рівня фінансової автономії підприємства «Heineken» за 2016-2018 рр. Даний індикатор в «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився на 2%.

Показник фінансового важеля «Heineken» за 2016-2018 рр. показує співвідношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу, про зменшення впливу довгострокового позикового капіталу на фінансову стійкість підприємства свідчить скорочення показника в динаміці.

Частка довгострокового капіталу в загальному капіталі «Heineken» за 2016-2018 рр. визначає відношення суми власного і довгострокового капіталу до суми загального капіталу, за період дослідження приріст показника свідчить про стабілізацію фінансової стійкості.

Зменшення індикатора незалежності довгострокового (перманентного) капіталу «Heineken» за 2016-2018 рр. свідчить про погіршення диверсифікація джерел фінансування діяльності підприємства зі сторони власного капіталу. Даний показник скоротився до 0,00 за період оцінки.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань «Heineken» за 2016-2018 рр. показує відношення довгострокових зобов'язань до загального позикового

капіталу, на зростання поточних боргових ризиків може вказувати скорочення коефіцієнта довгострокових зобов'язань «Heineken» за період оцінки. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився на 6%. Показник забезпечення необоротних активів власним капіталом за 2016-2018 рр. характеризує відношення величини власного капіталу «Heineken» до його необоротних активів підприємства, його динаміка до зниження може свідчити про погіршення фінансової політики «Heineken» в сфері забезпечення власним капіталом необоротних активів за 2016-2018 рр. Показник забезпечення необоротних активів власним капіталом «Heineken» за 2016-2018 рр. скоротився на 5,19 за період дослідження.

Дослідимо PEST-аналіз умов діяльності ресторану «Heineken».

- політичні та правові умови для ресторану «Heineken» в даний час прийнятні, після проведення виборів в 2019 році політична ситуація в країні нормалізована, наявний уряд та прийнято бюджет розвитку на 2020 рік. Негативно на діяльність ресторану «Heineken» може вплинути впровадження РКО та умов кешбеку в 2021 році;

- економічні умови діяльності ресторану «Heineken» вказують на потенціал розширення ринку за рахунок збільшення обсягу збуту, оскільки інфляція в 2020 році запланована на рівні 5%, а приріст мінімальної зарплати складе 500 грн., тобто платоспроможний попит для ресторану «Heineken» зростає;

- соціальні умови сприятливі для ресторану «Heineken», оскільки все більше зростає мода до харчування поза домом, а мода на відвідати ресторану значно зростає;

- технічні умови для ресторану «Heineken» сприятливі, оскільки фірма має гарні технічні умови як приготування їжі, так і стильний декор приміщення.

Визначимо особливості адаптованої матриці БКГ для ресторану «Heineken» (табл. 2.9).

Показники для побудови адаптованої матриці БКГ для ресторану  
«Heineken»

Товарна група	2017р.	2018р.	Темп росту ринку, %	Частка СГП в загальному СГП
Перші страви	15,0	18,0	120,00	10,47
Другі страви	31,1	23,1	74,28	13,44
Десерти	17,1	16,0	93,57	9,31
Інші страви	46,6	51,1	109,66	29,73
Алкогільні напої	30,4	27,5	90,46	16,00
Безалкогольні напої	29,4	36,2	123,13	21,06

Джерело: розроблено автором

Адаптована матриця БКГ для ресторану «Heineken» наведена на  
рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Адаптована матриця БКГ для товарних груп ресторану «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Отже, найбільші темпи росту ринку мав СГП «Безалкогольні напої» і «Перші страви», при цьому понад 100% росту мав СГП «Інші страви», решта СГП мали темп росту менше 100%. В структурі товарного портфелю

найбільшу вагу має СГП 4 «Інші страви» (близько 30%) та СГП 6 «Засоби косметичні для очищення» - близько 21%.

Отже, СГП ресторану «Heineken» були в 2 сегментах: зірки – СГП 4 «Інші страви», 5 «Другі страви», 6 «Десерти»; важка дитина – СГП 1 «Перші страви», 2 «Другі страви», 3 «Десерти».

Проведемо прогнозні дослідження обсягів продажу продукції по кожному СГП на 2020 рік методом екстраполяції тренду.

$$\begin{cases} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{cases} (2.1)$$

Ключові СГП ресторану «Heineken»:

- "Перші страви";
- "Другі страви";
- "Десерти";
- "Інші страви" ;
- "Алкогольні напої";
- "Безалкогольні напої".

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням, і розраховується за формулою:

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}, (2.2)$$

де  $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$  - середнє значення фактичних значень;

$\hat{y}_i$  – розрахункове значення, отримане розв'язанням побудованого лінійного рівняння шляхом підставлення замість  $t_i$  значень -5, -3, -1, 1, 3, 5;

$y_i$  – фактичні дані, взяті за основу розрахунку.

Таблиця 2.10

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Перші страви»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	12	25	-60
2014	-3	15	9	-45
2015	-1	13	1	-13
2016	1	16	1	16
2017	3	15	9	45
2018	5	18	25	90
$\Sigma$	0	89	70	33

Джерело: розроблено автором

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Другі страви» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Другі страви»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	21	25	-105
2014	-3	20	9	-60
2015	-1	15	1	-15
2016	1	17	1	17
2017	3	19	9	57
2018	5	10	25	50
$\Sigma$	0	102	70	-56

Джерело: розроблено автором

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Десерти» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП  
«Десерти»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	25	25	-125
2014	-3	21	9	-63
2015	-1	20	1	-20
2016	1	14	1	14
2017	3	17	9	51
2018	5	16	25	80
$\Sigma$	0	113	70	-63

Джерело: розроблено автором

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Інші страви» наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Інші  
страви»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	34	25	-170
2014	-3	37	9	-111
2015	-1	41	1	-41
2016	1	44	1	44
2017	3	46	9	138
2018	5	51	25	255
$\Sigma$	0	253	70	115

Джерело: розроблено автором

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП «Алкогільні напої» наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП  
«Алкогольні напої»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	45	25	-225
2014	-3	40	9	-120
2015	-1	36	1	-36
2016	1	31	1	31
2017	3	30	9	90
2018	5	27	25	135
$\Sigma$	0	209	70	-125

Джерело: розроблено автором

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП  
«Безалкогольні напої» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду СГП  
«Безалкогольні напої»

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	34	25	-170
2014	-3	33	9	-99
2015	-1	36	1	-36
2016	1	31	1	31
2017	3	29	9	87
2018	5	36	25	180
$\Sigma$	0	199	70	-7

Джерело: розроблено автором

Проведемо вказані розрахунки. Отже, в 2019 році буде реалізовано 18,13 тис. од. в СГП 1, 11,40 тис. од. в СГП 2, 12,53 тис. од. в СГП 3, 53,67 тис. од. в СГП 4, 22,33 тис. од. в СГП 5 і 32,47 тис. од. в СГП 6.

## Розрахунок параметрів СГП

	1	2	3	4	5	6
$y_i$	89	102	113	253	209	199
$y_i \times t_i$	33	-56	-63	115	-125	-7
a	14,83	17,00	18,83	42,17	34,83	33,17
б	0,47	-0,80	-0,90	1,64	-1,79	-0,10
У 2019	18,13	11,40	12,53	53,67	22,33	32,47

Джерело: розроблено автором

При цьому параметри оцінки СГП мають вигляд:

$$Y_1=14,83+0,47 \cdot X_1; Y_2=17,00-0,80 \cdot X_2; Y_3=18,83-0,90 \cdot X_3;$$

$$Y_4=42,17+1,64 \cdot X_4; Y_5=34,83-1,79 \cdot X_5; Y_6=33,17-0,10 \cdot X_6$$

де  $Y_1$ - $Y_6$  – обсяги збуту СГП в певному році,  $X_1$ - $X_6$  – часові параметри СГП в певному році.

Визначимо щільність зв'язку за СГП.

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2},$$

де  $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$  - середнє значення фактичних значень;

$\hat{y}_i$  – розрахункове значення, отримане розв'язанням побудованого лінійного рівняння шляхом підставлення замість  $t_i$  значень -5, -3, -1, 1, 3, 5;

$y_i$  – фактичні дані, взяті за основу розрахунку.

$$R^2_1 = 0,67, \text{ зв'язок щільний}$$

$$R^2_2 = 0,55, \text{ зв'язок не щільний}$$

$$R^2_3 = 0,72, \text{ зв'язок щільний}$$

$$R^2_4 = 0,99, \text{ зв'язок щільний}$$

$$R^2_5 = 0,97, \text{ зв'язок щільний}$$

$$R^2_6 = 0,02, \text{ зв'язок не щільний}$$

Прогноз та факт СГП ресторану «Heineken» наведено на рис. 2.5.



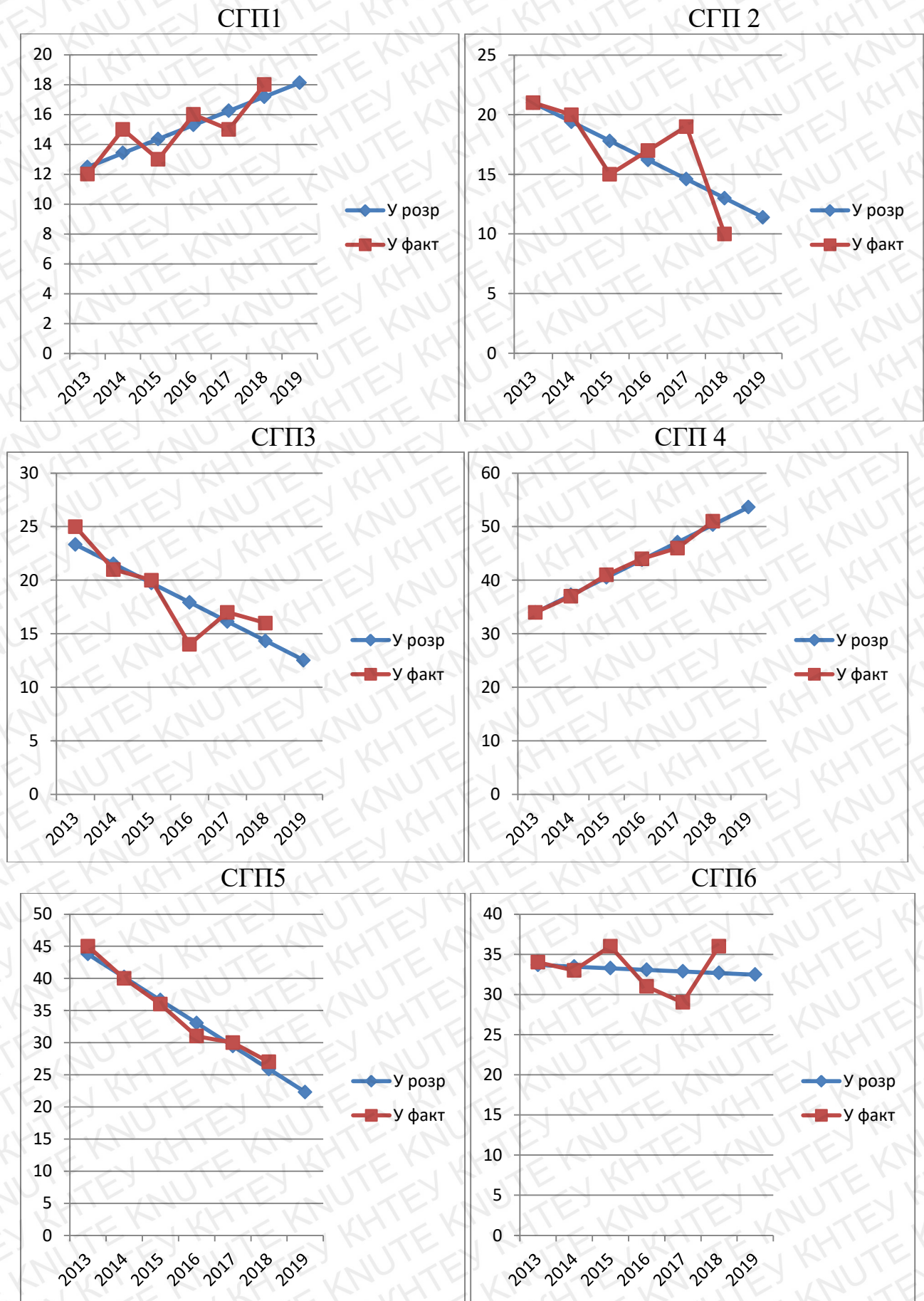


Рис. 2.5. Прогноз та факт СГП ресторану «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Отже, СГП 1 «Перші страви» і 4 «Інші страви» мали приріст в 2019 році, а решта спадали. Решта СГП планово в 2019 році будуть скорчуватися за обсягами збуту. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ресторану «Heineken», що наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

## Матриця SWOT-аналізу для ресторану «Heineken»

	Сильні сторони: - досвід роботи на ринку; - продумане меню; - висококваліфікований персонал; - лояльність клієнтів	Слабкі сторони: - спадіння обсягів збуту за окремими СГП - слабка інтернет-активність ресторану - відсутність стратегії розвитку
Можливості: - зростання товарного меню; - оптимізація цінових акцій; - розвиток сайту та соціальних мереж	Впровадження товарної диверсифікації меню	Реалізація нової цінової політики гнучкості (знижки, купони)
Загрози: - ріст рівня конкуренції; - введення РКО; - посилення податкової відповідальності і загрози податкових перевірок	Активізація збуту за рахунок інтернет-комунікацій та соціальних мереж	Зміна бізнес-моделі на користь використання єдиної юридичної особи

Джерело: розроблено автором

Матриця SWOT-аналізу для ресторану «Heineken» вказує на можливості зростання ресторану за рахунок товарної диверсифікації меню, оптимізації системи ціноутворення, активізації збуту за рахунок розвитку сайту та соціальних мереж ресторану.

Макроекономічними чинниками діяльності ресторану «Heineken» є:

- рівень платоспроможного попиту;
- податкові умови діяльності ресторану;
- зміна вимог та стандартів в сфері закладів харчування;
- зміна умов та цін на сировину і матеріали в меню.

Мікроекономічними чинниками діяльності ресторану «Heineken» є:

- мода на харчування в ресторані;
- продумані цінові пропозиції;

- вдале розташування ресторану.

Отже, узагальнений фінансовий стан базового підприємства вказує на тенденції скорочення обсягів та ефективності функціонування «Heineken» за 2016-2018 рр. Вказані фактори сигналізують про потребу коригування стратегії ресторану «Heineken». Оцінка результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken» вказує на потребу діагностики факторів якості впровадження стратегії.

### **2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку ресторану «Heineken»**

Проведемо дослідження чинників, які визначали ефективність реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken». Ключовими чинниками ефективності роботи ресторану є:

- якість товарної політики ресторану «Heineken»;
- рівень конкурентності ресторану «Heineken» на ринку ресторанного господарства;
- цінова політика ресторану «Heineken»;
- показники ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану «Heineken».

Визначимо якість впливу чинників на результативність стратегії ресторану «Heineken» за допомогою СППР. Ключовими чинниками ефективності бізнесу ресторану «Heineken» є:

- середній чек;
- атмосфера та дизайн ресторану;
- комунікаційна політика (кількість заходів комунікації та їх ефективність);
- якість страв та напоїв (рис. 2.6).

Фактори реалізації стратегії ресторану «Heineken» за допомогою СППР наведено на рис. 2.6.

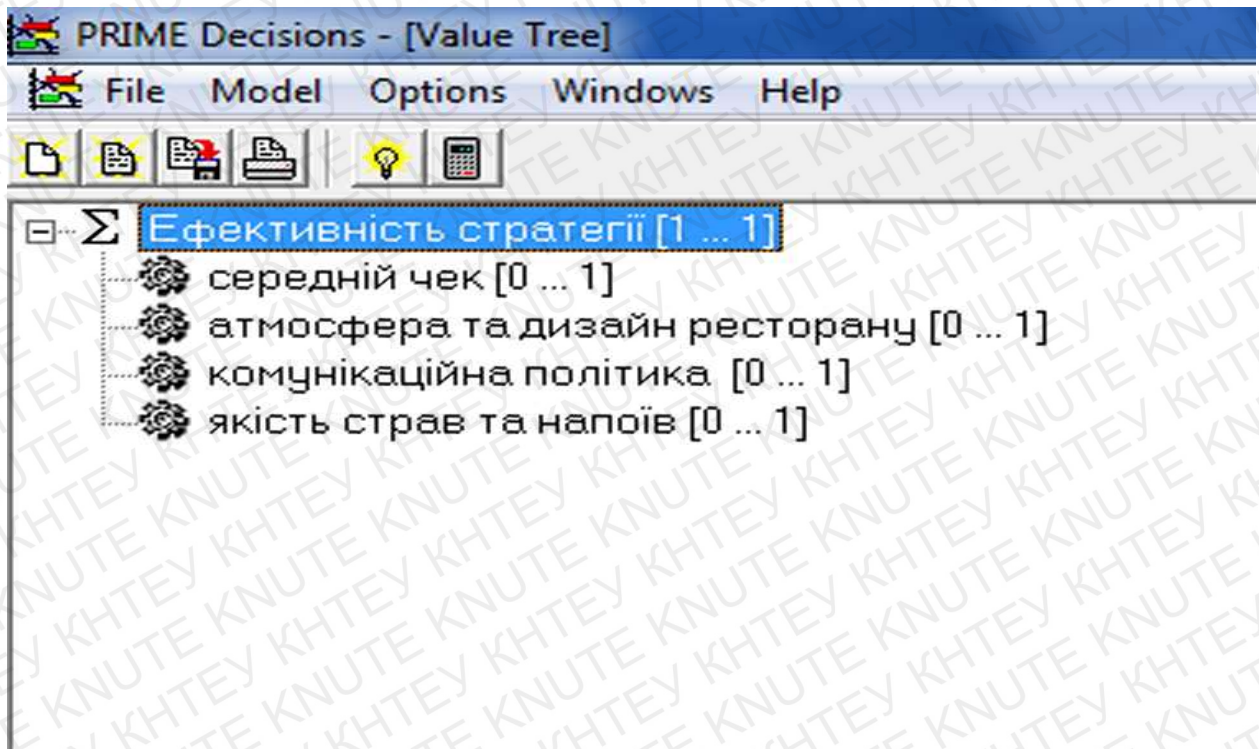


Рис. 2.6. Фактори реалізації стратегії ресторану

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Для проведення діагностики впливу факторів на стратегію обираємо СППР PRIME. Для діагностики стратегії обрано 3 конкурента: паб «Прага», ресторан «Прага» і «Мама Манама» (м.Бориспіль).

Name	Ефективність стратегії	середній чек	атмосфера та дизає	комунікаційна політ	якість страв та нап
Heineken	Heineken	240	10	8	9
паб "Прага"	паб "Прага"	200	8	9	7
ресторан "Прага"	ресторан "Прага"	290	10	7	8
ресторан "Мама Мана"	ресторан "Мама Мана"	270	7	7	8

Рис. 2.7. Чинники якості реалізації стратегії ресторану в СППР PRIME

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

З наведеного переліку визначено, що базовий ресторан має майже найнижчий середній чек, проте комунікативна політика та ширина меню в порівнянні з конкурентами потребують коригування.

Ключовими чинниками конкурентності ресторану є:

- нижчий чек в порівнянні з конкурентами;
- індивідуальний дизайн та продумана зручна атмосфера для відвідувачів ресторану;
- активна комунікаційна політика через сайт, менеджери та соціальні мережі;
- висока якість справ та напоїв, гарна товарна лінійка меню.

Кожному з факторів присвоєно свій ранг важливості, що наведено на рис. 2.8. Найбільша важливість для реалізації стратегії приділена рівню цінової політики ресторану, що зумовлено сучасними реалізаціями розвитку ресторанного господарства в Україні.

	Worst Conseq.	Best Conseq.	Lower bound	Upper bound
середній чек	290	200	100	100
атмосфера та дизайн ресторану	7	10	90	95
комунікаційна політика	7	9	85	90
якість страв та напоїв	7	9	80	85

Рис. 2.8. Розподіл факторів ефективності стратегії ресторану за рівнем важливості

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Формування моделі оцінки ефективності стратегії ресторану для ресторану «Heineken» передбачає комплексну оцінку впливу визначених вище факторів на інтегральну оцінку конкурентності ресторану.

Інтервали оцінки ефективності стратегії ресторану наведено на рис. 2.9.

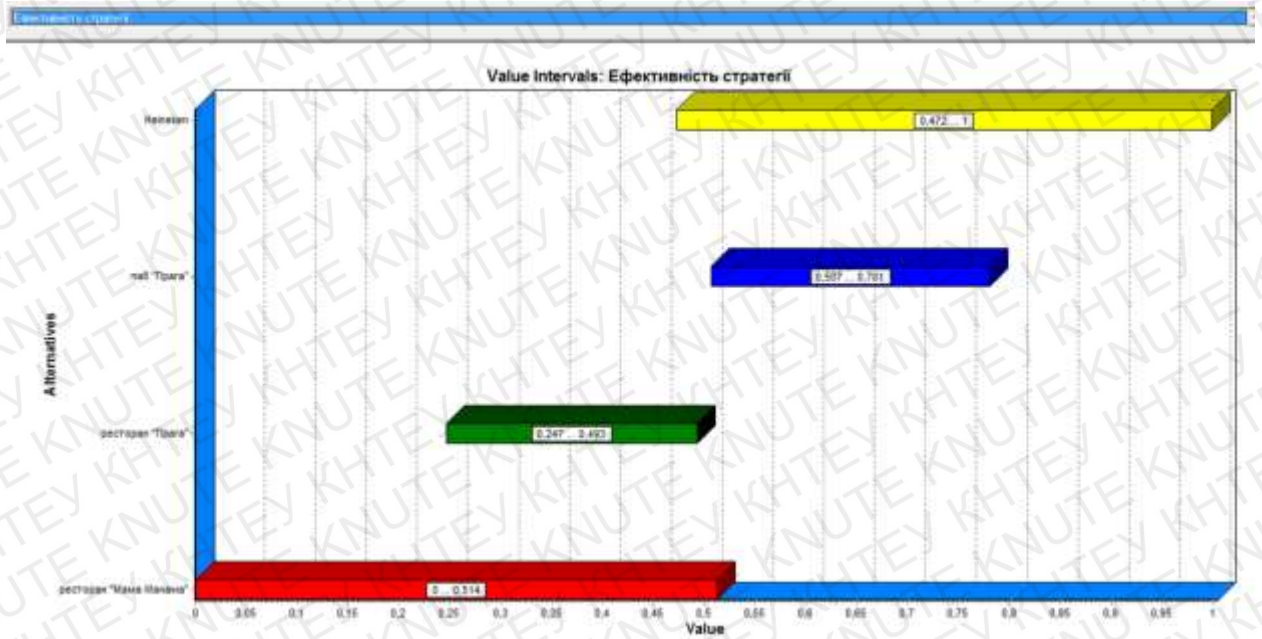


Рис. 2.9. Інтервали оцінки ефективності стратегії ресторану

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Розподіл складових ефективності стратегії ресторану з урахуванням впливу факторів ілюстровано на рис. 2.10.

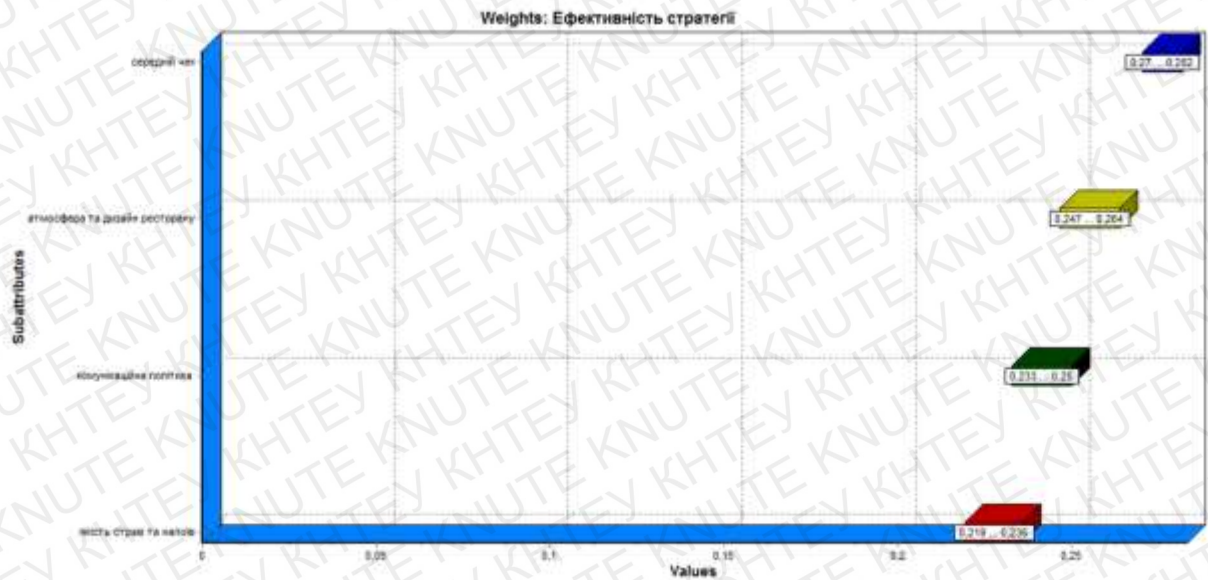


Рис. 2.10. Розподіл складових ефективності стратегії ресторану з урахуванням впливу факторів

Джерело: складено автором за даними ресторану «Heineken»

Конкурентна карта ресторанів дозволяє з урахуванням впливу факторів провести діагностику найбільш ефективних стратегій ресторанів. Інтегральна оцінка ефективності стратегії ресторанів вказує на найвищу оцінку саме у ресторану «Heineken», проте потребують коригування елементи комунікації та товарної політики для забезпечення стабільного місця на ринку, росту частки ресторанного ринку, середнього чеку та загального прибутку для ресторану «Heineken».

Отже, визначення факторів, які впливають на ефективність реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken», вказує на потребу коригування сучасної стратегії

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ У "HEINEKEN", М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану Heineken

Проведемо обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» для підвищення якості управління рестораном. На основі визначення сучасного стану організації маркетингової діяльності та оцінки ефективності стратегії розвитку ресторану «Heineken» визначимо перспективні можливості підвищення ефективності розвитку ресторану.

В даний час ключовими проблемами організації стратегії розвитку ресторану «Heineken» є:

- слабка трудова забезпеченість процесу реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken»;
- низька якість сайту та слабка активність в інтернет мережах значно скорочує кількість контактів потенційних клієнтів щодо стратегії розвитку ресторану «Heineken»;
- фірма динамічно нарощує збутові витрати, проте їх склад та структура не забезпечують якісний приріст виручки від реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken»;
- відсутній партнерський маркетинг для стратегії розвитку ресторану «Heineken» з персоналом, клієнтами, постачальниками та перспективно цікавими соціальними проектами.

Сучасні проблеми організації системи стратегії розвитку ресторану «Heineken» наведено на рис. 3.1.





Рис. 3.1. Обмежуючі фактори розвитку ресторану «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Наведені на рис. 3.1 сучасні проблеми організації системи стратегії розвитку ресторану «Heineken» сигналізують про втрату частини ринку і клієнтів внаслідок непродуманої інтернет-стратегії стосовно маркетингу ресторану, при цьому це можна з одного боку обумовити обмеженістю персоналу, проте фінансування і аналіз збутових і маркетингових витрат в 2 розділі вказує на наявність значного фінансування збутових зусиль щодо стратегії розвитку ресторану «Heineken», тому доцільним є перегляд підходів до збуту ресторану та впровадження інноваційних методик просування меню ресторану «Heineken».

Дані вузькі місця в організації стратегії розвитку ресторану «Heineken» в першу чергу зумовлені сталістю поглядів керівництва на збутовий процес з урахуванням особливостей галузі, а також відсутністю стратегічного бачення потреби використання маркетингу в ціновій, збутовій, комунікаційній та товарній політиці, тому сучасна система продажу ресторанного меню ресторану «Heineken» представлена неініціативними комунікаційними шляхами.

Таким чином, можна визначити, що перспективними напрямками розвитку організації стратегії розвитку ресторану «Heineken» будуть:

- коригування інтернет-маркетингу з акцентом на якісний збутовий контент в рамках стратегії розвитку ресторану «Heineken»;
- використання партнерського маркетингу в процесі комунікації і збуту з персоналом, постачальниками, клієнтами ресторану «Heineken».

Заходи створення стратегії розвитку «Heineken» наведено на рис. 3.2.

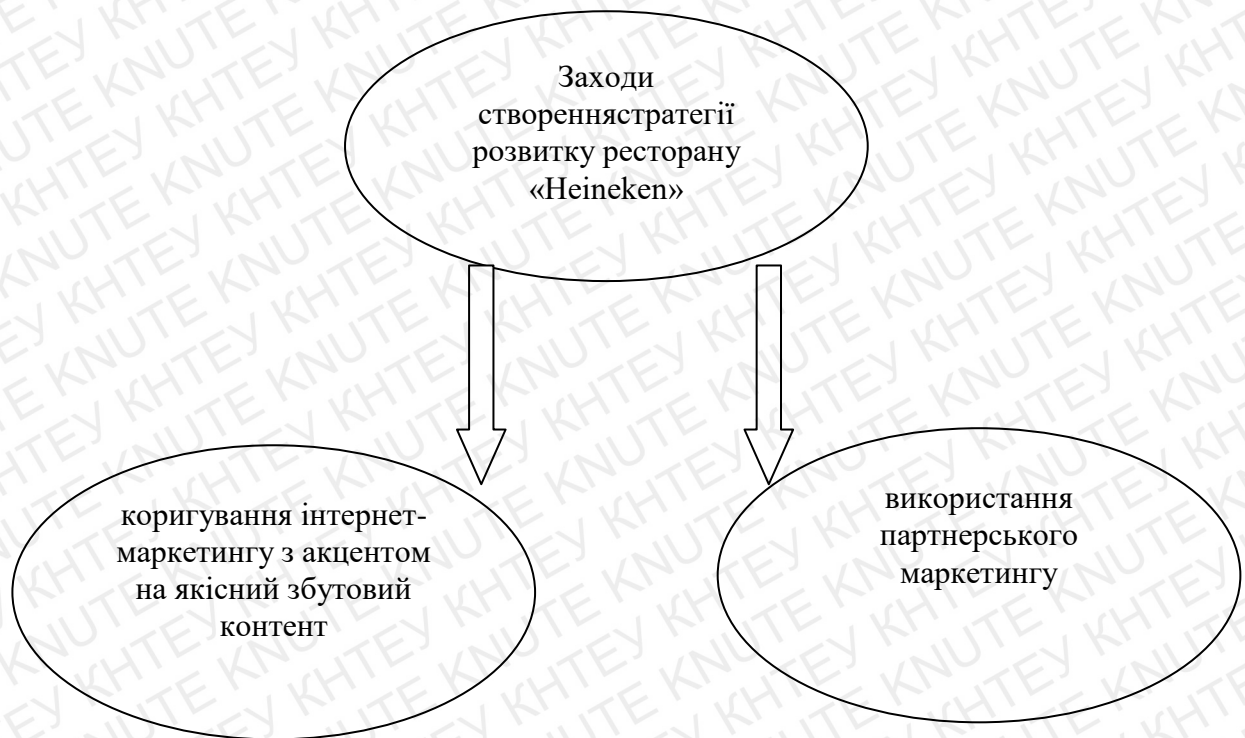


Рис. 3.2. Заходи створення стратегії розвитку «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Коригування системи організації стратегії розвитку ресторану «Heineken» дозволить якісно покращити абсолютні і відносні результати його діяльності на ресторанному ринку та забезпечить розвиток конкурентного профілю підприємства.

Цільові орієнтири розвитку стратегії розвитку ресторану «Heineken» наведено на рис. 3.3.

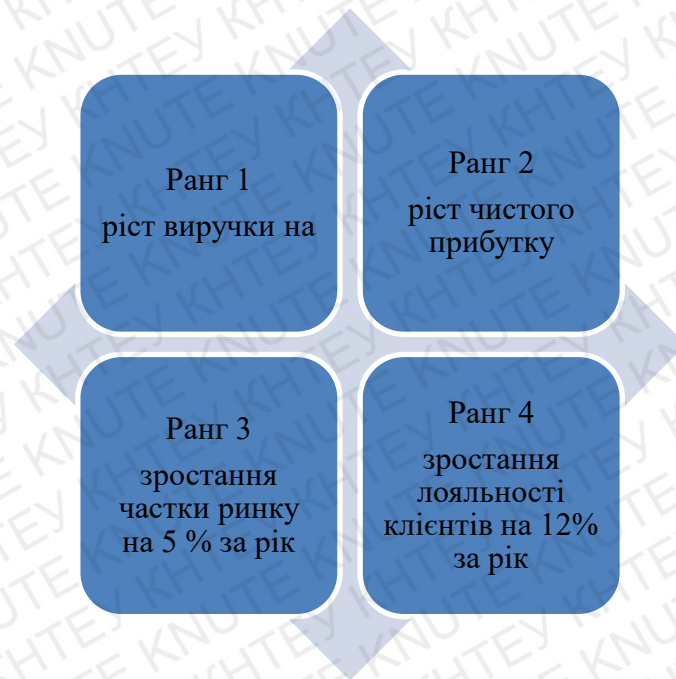


Рис. 3.3. Цільові орієнтири розвитку стратегії розвитку ресторану «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Цільові орієнтири розвитку стратегії розвитку ресторану «Heineken» будуть визначати систему інструментів та способів стосовно коригування стратегії розвитку на підприємстві.

Базовими цільовими орієнтирами функціонування стратегії розвитку ресторану «Heineken» є: зростання виручки та чистого прибутку від продажу; збільшення послуг і діяльності загалом; розширення ресторану «Heineken»; зростання лояльності клієнтів та частки повторних продажів ресторану «Heineken»; збільшення конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку для ресторану «Heineken»; запровадження інноваційних методів створення, просування та продажу ресторану «Heineken»; використання інноваційних комунікацій, в тому числі через сайт, лендінг та соціальні мережі.

Перспективні можливості підвищення ефективності стратегії розвитку ресторану «Heineken» є впровадження партнерського маркетингу в опануванні нових сервісів і ринків, актуалізація сайту та роботи в соціальних мережах ресторану, використання інноваційних способів формування,

просування та збуту ресторану «Heineken» існуючі та нові ринки. Реалізація даних заходів, як очікується, буде сприяти розвитку ефективності організації стратегії розвитку ресторану «Heineken», що можна навести на рис. 3.4.

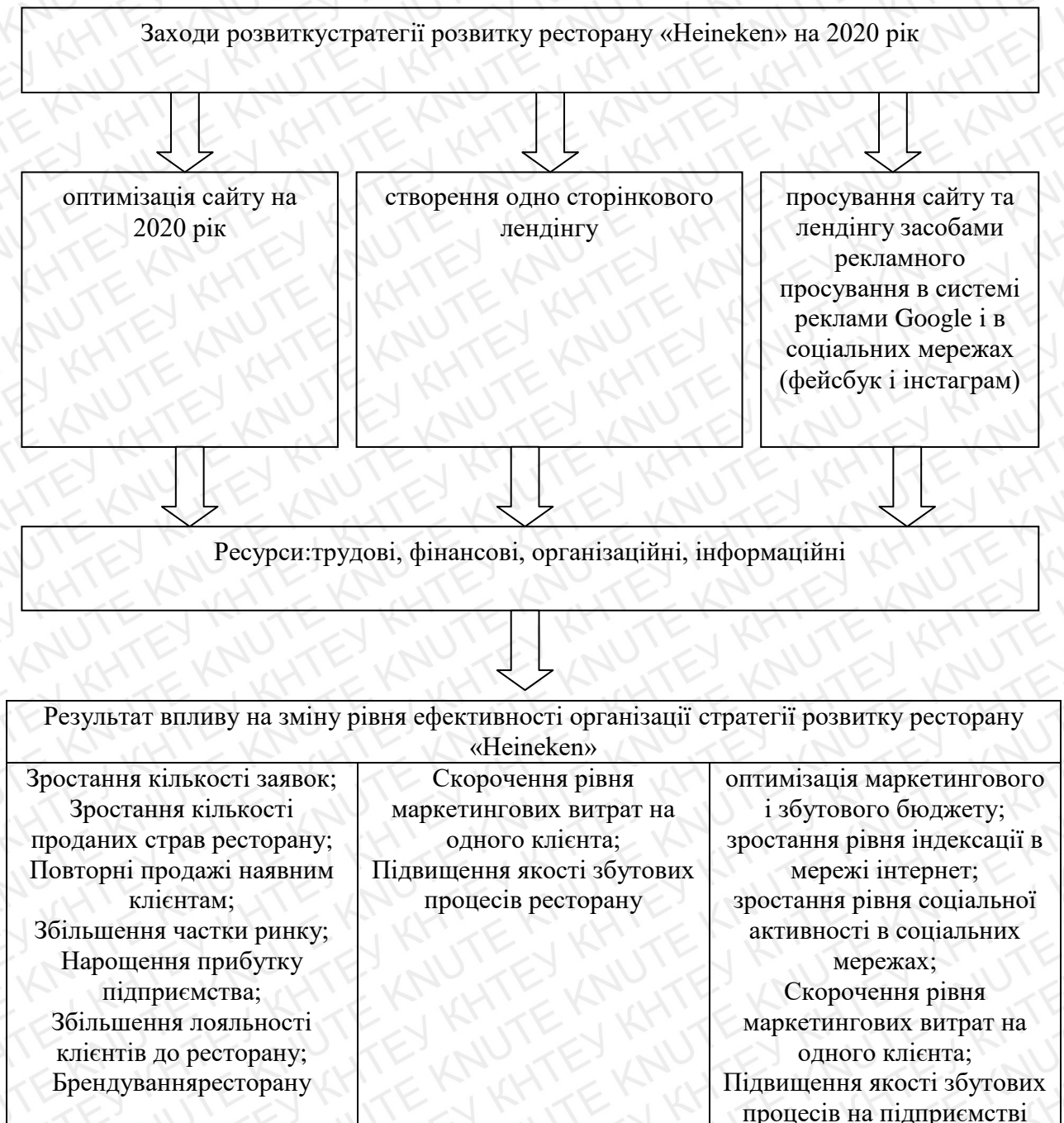


Рис. 3.4. Структурне програмування розвитку «Heineken»

Джерело: розроблено автором

Наведені пропозиції за умови чіткої реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» дозволять навіть в рамках обмежених трудових ресурсів якісно наростити обсяги продажу, частку ринку, отримати зворотні зв'язки з клієнтами та їх лояльність, забезпечити впізнаваність бренду ресторану «Heineken» та загалом сформувані передумови для розвитку ефективності організації маркетингу на підприємстві.

Проведемо оцінку перспектив розвитку господарського портфеля підприємства на 2020 рік в рамках його стратегії розвитку.

Таблиця 3.1

Перспективи розвитку СГП ресторану «Heineken» в 2020 році  
(альтернативна прогнозна матриця БКГ)

Товарна група	2018	2020	Темп росту ринку, %	Частка СГП в загальному СГП, %
Перші страви	18,0	18,13	100,72	12,04
Другі страви	23,1	11,40	49,35	7,57
Десерти	16,0	12,53	78,31	8,32
Інші страви	51,1	53,67	105,03	35,65
Алкогольні напої	27,5	22,33	81,20	14,83
Безалкогольні напої	36,2	32,47	89,70	21,57

Джерело: розроблено автором

В 2020 році за даними матриці БКГ в сегменті Зірка залишаться СГП 4 «Інші страви» та 6 «Безалкогольні напої», в той же час з'явиться СГП 2 «Другі страви» в сегменті «Собаки», а в сегменті «Важка дитина» будуть СГП 1 «Перші страви», 3 «Десерти», 5 «Алкогольні напої».

Слід відзначити, що в плановому році буде відсутні СГП в сегменті «Дійні корови» (норма  $\geq 45-50$  %), при цьому частка СГП «Собака» складе 7,57 % (норма  $\leq 5$  %), СГП «Зірки» - 57,22% (норма  $\geq 20-30$  %), СШП «Важка дитина» - 35,19% (норма  $\geq 20-15$  %). Таким чином, товарний портфель фірми буде незбалансований і потребувати подальшого коригування за рахунок маркетингових заходів. За наведеними СГП доцільно активізувати збутову та рекламну діяльність для розширення обсягів функціонування ресторану

«Heineken». Адаптована прогнозна матриця БКГ для ресторану «Heineken» на 2020 рік наведена на рис. 3.5.

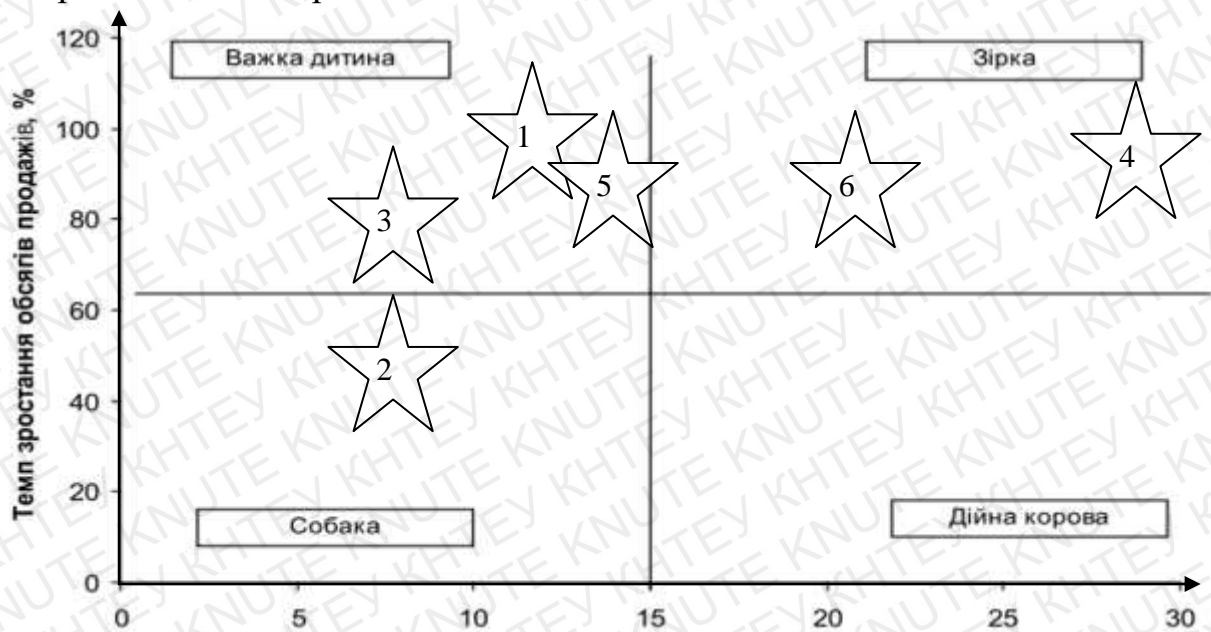


Рис. 3.5. Адаптована прогнозна матриця БКГ для ресторану «Heineken» на 2020 рік

Джерело: розроблено автором

В даний час найбільш перспективними напрямками розвитку стратегії ресторану «Heineken» буде впровадження активної комунікаційної політики, коригування цінових пропозиції, реалізація нових страв (збільшення лінійки товарної політики), що дозволить якісно наростити клієнтуру ресторану та забезпечити приріст конкурентного профілю в умовах росту конкуренції на ринку ресторанного господарства України.

Проведене обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» дозволить якісно реалізувати систему заходів з стратегічного управління сучасним рестораном.

### 3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану

#### Heineken

Проведемо прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» з урахуванням розробленого варіанту стратегічного розвитку ресторану. Для покращення діяльності ресторану «Heineken» розглянуто 2 проекти розвитку ресторану «Heineken»:

- стратегія розширення ринку;
- стратегія активізації збуту.

Параметри проекту розвитку ресторану «Heineken» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

#### Параметри проекту розвитку ресторану «Heineken»

Показник	стратегія розвитку ринку через створення СГП Суші	стратегія активізації збуту
Вартість обладнання, тис. грн.	18500	19200
Вартість відновлення, тис. грн.	2300	2600
Термін амортизації, років	5	6
Виробнича потужність, тис. од.	250	290
Середня ціна, грн.	100	110

Джерело: складено автором

Для діяльності даних проектів буде залучено персонал, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси. В табл. 3.3 наведено потребу проекту розвитку ресторану «Heineken».

Таблиця 3.3

#### Потреба в ресурсах проекту розвитку ресторану «Heineken»

Показник	стратегія розвитку ринку через створення СГП Суші	стратегія активізації збуту
Персонал, осіб	10	15
Середня зарплата на рік 1 працівника, тис. грн.	88	120
Податки на ФОП	22% ЄСВ від ФОП	22% ЄСВ від ФОП
Матеріальні витрати на 1 тис. од. продукції, грн.	55	39

Джерело: складено автором

Загалом для 1 проекту потрібно 10 особи для обслуговування виробництва ресторану, а для проекту № 2 – 12 осіб.

План доходів та витрат проекту розвитку ресторану «Heineken» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План доходів та витрат проекту розвитку ресторану «Heineken», тис. грн.

Показник	стратегія розвитку ринку через створення СГП Суші	стратегія активізації збуту
Виручка з ПДВ	25000,00	31900,00
ПДВ	4166,67	5316,67
Виручка без ПДВ	20833,33	26583,33
Матеріальні витрати	13750,00	11310,00
Витрати на ФОП та податки	1073,60	2196,00
Амортизація	3240,00	2766,67
Фінансовий результат до оподаткування	2769,73	10310,67
Чистий прибуток	2271,18	8454,75

Джерело: складено автором

Прогнозовані грошові потоки проекту розвитку ресторану «Heineken» наведено в таблиці 3.5.

За рік по першому проекту буде отримано чистий прибуток для ресторану «Heineken» в 2271,2 тис. грн., а по другому проекту в 8454,75 тис. грн. Загалом за першим проектом дисконтований грошовий потік для ресторану «Heineken» був від'ємним і складав – 3570,3 тис. грн., а за другим проектом для ресторану «Heineken» + 13075,29 тис. грн.

При цьому перший проект для ресторану «Heineken» окупається за 6,2 роки (три терміни використання обладнання 5 років), а другого проекту для ресторану «Heineken» – 3,6 роки (при терміні використання обладнання в 6 років). Рентабельність інвестицій по 1 проекту для ресторану «Heineken» складає -19,30%, а по другому проекту – 68,10%, отже, доцільним є вибір саме 2 проекту для ресторану «Heineken» - «стратегія активізації збуту».



Таблиця 3.5

## Прогнозовані грошові потоки проекту розвитку ресторану «Heineken»

Рік	0	1	2	3	4	5	6
стратегія виробничого розширення							
Інвестиції, тис. грн.	-18500,00					2300,00	
Амортизація, тис. грн.		3240,00	3240,00	3240,00	3240,00	3240,00	
Чистий прибуток, тис. грн.		2271,18	2271,18	2271,18	2271,18	2271,18	
Грошовий потік, тис. грн.	-18500	5511,18	5511,18	5511,18	5511,18	7811,18	
Дисконтування	1,00	1,27	1,61	2,05	2,60	3,30	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-18500,00	4339,51	3416,94	2690,50	2118,51	2364,28	
NPV, тис. грн.	-18500,00	14160,49	10743,55	-8053,04	-5934,54	-3570,26	
Термін окупності, років	6,20						
Рентабельність інвестицій, %	$-3570,26/18500,00=-19,30\%$						
стратегія активізації збуту							
Інвестиції, тис. грн.	-19200,00						2600,00
Амортизація, тис. грн.		2766,67	2766,67	2766,67	2766,67	2766,67	2766,67
Чистий прибуток, тис. грн.		8454,75	8454,75	8454,75	8454,75	8454,75	8454,75
Грошовий потік, тис. грн.	-19200,00	11221,41	11221,41	11221,41	11221,41	11221,41	13821,41
Дисконтування	1,00	1,27	1,61	2,05	2,60	3,30	4,20
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-19200,00	8835,76	6957,29	5478,18	4313,53	3396,48	3294,05
NPV, тис. грн.	-19200,00	10364,24	-3406,95	2071,23	6384,76	9781,24	13075,29
Термін окупності, років	3,57						
Рентабельність інвестицій, %	68,10						

Джерело: складено автором

Дисконтований грошовий потік для ресторану «Heineken» наведено на рис. 3.6.

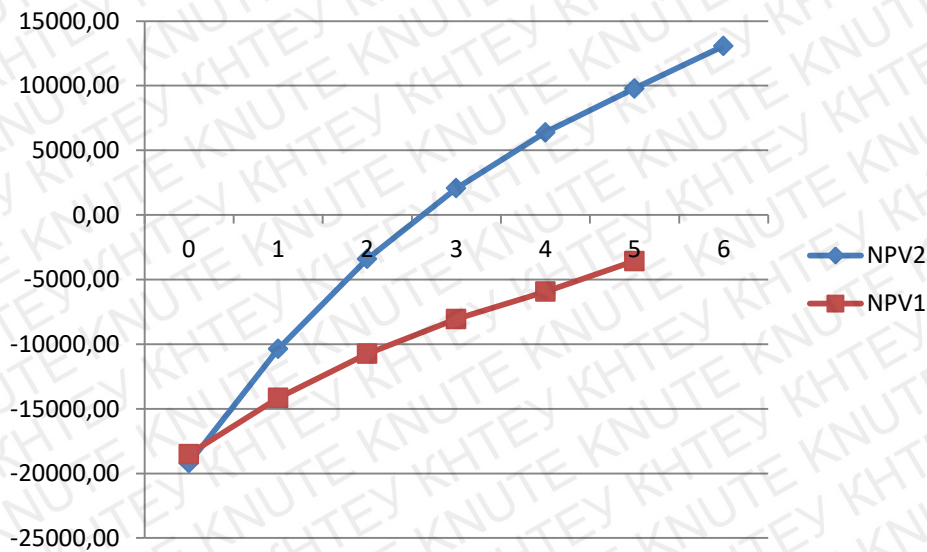


Рис. 3.6. Дисконтований грошовий потік для ресторану «Heineken», тис. грн.

Джерело: складено автором

Отже, проведене економічне обґрунтування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» з урахуванням розробленого варіанту стратегічного розвитку ресторану дозволило визначити економічну доцільність запропонованих заходів та системи управління суб'єктом господарювання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції.

Під стратегією розвитку ресторану доцільно розуміти сукупність елементів, методів та способів організації бізнесу стосовно просування національної продукції на ринку прямим та непрямим методами.

Методичні засади формування стратегії розвитку ресторану вказують на потребу використання стратегічного управління в рамках сучасної системи організації бізнес-процесів в ресторані.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Heineken» в м. Київ. Перевагами ресторану «Heineken» є розташування, можливість відпочинку осіб, що прямують до аеропорту, цікавий унікальний дизайн, наявність широкої лінійки холодного пива. В даний час в ресторані «Heineken» використовується консервативна стратегія просування нових товарів на старий ринок, при цьому ріст конкуренції на ринку та вимог споживачів визначає потребу в оцінці результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken» і визначенні напрямків її коригування.

Узагальнений фінансовий стан базового підприємства вказує на тенденції скорочення обсягів та ефективності функціонування «Heineken» за 2016-2018 рр. Вказані фактори сигналізують про потребу коригування стратегії ресторану «Heineken». Оцінка результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Heineken» вказує на потребу діагностики факторів якості впровадження стратегії.

Інтегральна оцінка ефективності стратегії ресторанів вказує на найвищу оцінку саме у ресторану «Heineken», проте потребують коригування елементи комунікації та товарної політики для забезпечення стабільного місця на ринку, росту частки ринку, середнього чеку та загального прибутку для ресторану «Heineken». Визначення факторів, які впливають на

ефективність реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken», вказує на потребу коригування сучасної стратегії.

Проведено обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» для підвищення якості управління рестораном. Наведене обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» дозволить якісно реалізувати систему заходів з стратегічного управління сучасним рестораном.

Проведено прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» з урахуванням розробленого варіанту стратегічного розвитку ресторану. Проведене економічне обґрунтування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken» з урахуванням розробленого варіанту стратегічного розвитку ресторану дозволило визначити економічну доцільність запропонованих заходів та системи управління суб'єктом господарювання.

Наведені заходи дозволять якісно оптимізувати систему реалізації стратегії розвитку ресторану «Heineken».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Бізнес-стратегія як унікальні компетенції в процесі вироблення стратегії в корпоративній культурі на машинобудівних підприємствах України [Електронний ресурс] / О. Ф. Андросова // Економічний простір. - 2018. - № 138. - С. 128-138.
2. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(2). - С. 31-35.
3. Борецька Н. П. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Н. П. Борецька, Д. І. Півторак // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 6. - С. 69-72.
4. Варипаєв О. М. Дослідження орієнтацій та принципів задоволення потреб споживачів на прикладі національного ресторану [Електронний ресурс] / О. М. Варипаєв, Л. М. Варипаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 166-170.
5. Ведмідь Н. І. Сервісна концепція: еволюція та пріоритети імплементації [Електронний ресурс] / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка. - 2013. - № 6.
6. Грабовенська С. П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (1-й і 2-й етапи), 17-18 берез. 2011 р., 17-18 листоп. 2011 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) [та ін.]. - Київ : КНЕУ, 2011. - С. 91-94.

7. Гунченко М. В. Формування стратегії розвитку діяльності підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / М. В. Гунченко, І. В. Амеліна, Р. В. Сизон // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 5. - С. 60-65.
8. Живко, З. Б. Формування маркетингової цінової стратегії підприємств сфери послуг [Текст] : Автореферат дис... канд. екон. наук / Живко З. Б. ; 08.06.01-економіка, організація і управління підприємствами. – Л. : НУ Львівська політехніка, 2004. – 19с.
9. Завідна Л. Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 2-1. - С. 125-129.
10. Загарій, В. К. Необхідність розробки стратегії розвитку українських підприємств та її реалізації в умовах глобальних змін [Текст] / В. К. Загарій // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ, 2013. – № 1 (20). – С. 13-17.
11. Зінченко О. А. Підходи до управління розвитком промислових підприємств з аспекту удосконалення структури фінансової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Зінченко, С. М. Короленко, Р. В. Короленко // Вісник Криворізького національного університету. - 2018. - Вип. 46. - С. 195-199.
12. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / М. І. Золевська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. - 2018. - Т. 29 (68), № 6. - С. 59-62.
13. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 14. - С. 29-37.
14. Карпова Л. О. Лояльність гостей ресторану: до проблеми гостинності [Електронний ресурс] / Л. О. Карпова // Актуальні питання культурології. - 2017. - Вип. 16. - С. 278-283.

15. Карпов В. Розробка бізнес-плану проєкту розширення діяльності підприємства (наприклад ресторану "БРАЗ ЗАВИЛЬ" МНВІКП "СУЗІР'ЯСТРІЛЬЦЯ" ТОВ) [Електронний ресурс] / В. Карпов, В. Матіяня // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2017. - №4. - С. 109-117.
16. Кизенко О. О. Ключові індикатори економічної ефективності ресторану: стратегічний контекст [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2016. - Вип. 10. - С. 374-379.
17. Коваль Л. А. Формування кадрової стратегії інноваційного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Коваль, С. А. Романчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 33. - С. 96-101.
18. Коноваліхіна Т. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління обліку діяльності ресторану [Електронний ресурс] / Т. О. Коноваліхіна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. - 2010. - Вип. 25(1). - С. 144-148.
19. Коноваліхіна Т. О. Spase-аналіз як метод оцінки стратегічного положення ресторану [Електронний ресурс] / Т. О. Коноваліхіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 2. - С. 162-168.
20. Круглов В. В. Шляхивдосконалення стратегії управління на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Круглов, П. В. Анголова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2018. - №3(1). - С. 22-27.
21. Куденко Н. В. Маркетингова стратегія чи стратегія маркетингу? / Н. В. Куденко // Маркетинг: теорія і практика : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 18–20 верес. 2002 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т, Укр. асоц. маркетингу ; редкол.: А. Ф. Павленко (наук. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2002. – С. 65–66.

22. Лозовська Г. М. Аналіз ефективності заходів мерчандайзингу та їх роль у стратегії розвитку торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Г. М. Лозовська // Бізнес-навігатор. - 2017. - № 2. - С. 21-28.

23. Мельник О. О. Розроблення стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Мельник // Галицький економічний вісник. - 2018. - № 2. - С. 68-79.

24. Митник С. І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану [Електронний ресурс] / С. І. Митник // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. - 2017. - Вип. 50. - С. 196-207.

25. Митник С. І. Концептуальні підходи до створення ресторану і організації його діяльності [Електронний ресурс] / С. І. Митник // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - Вип. 17. - С. 48-50.

26. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 3-2. - С. 34-39.

27. Насонов М. І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі матричного підходу [Електронний ресурс] / М. І. Насонов // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. - 2018. - Вип. 31. - С. 44-48.

28. Оберемчук В. Ф. Стратегія брендингу: створення, розвиток, збільшення вартості бренду / В. Ф. Оберемчук // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 лист. 2013 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. В. Востряков (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2013. – С. 296–298.

29. Огородник В. О. Оцінка вартості ресторану як цілісного майнового комплексу [Електронний ресурс] / В. О. Огородник, О. І. Заславська, Е. О. Сіра // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 352-355.



30. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Олійник, А. П. Кузнецова // Економіка і організація управління. - 2018. - Вип. 3. - С. 118-126.

31. Ортинська В. В. Маркетингові дослідження : підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. - 2-ге вид., доповн. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 436 с

32. Пилипенко В. М. Стратегія як економічна категорія / В. М. Пилипенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. - Київ : КНЕУ, 2006. - Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика : у 2 т. - Т. 1. - С. 217-222.

33. Плотнікова А. Особливості визначення стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. Плотнікова, В. Янковий // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2018. - № 5. - С. 208-220.

34. Приймак Н. С. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак, І. В. Шаповалова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 39-49.

35. Проектування закладів ресторанного господарства: підручник / [А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, О. М. Григоренко та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 184 с.

36. Радіщук Т. П. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: основні підходи до формування і реалізації / Т. П. Радіщук // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (1-й і 2-й етапи), 17-18 берез. 2011 р., 17-18 листоп. 2011 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) [та ін.]. - Київ : КНЕУ, 2011. - С. 151-154.

37. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
38. Товарознавство і торговельне підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.В. Притульська, В.А. Осика та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.
39. Торговельне обладнання: підручник / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, І.І. Тарасенко, О.П. Шинкаренко ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 320 с.
40. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь, М.В. Босовська [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 347 с.
41. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 456 с.
42. Фірмовий стиль [Текст] [Текст] : програма / авт. Г.В. Алданькова, Д.С. Файвішенко; КНТЕУ, Каф. маркетингу та реклами. – 1222/17 [замовл.]. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 11 с.
43. Шабага Т.М. Етапи вибору ефективної маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Шабага, І.К. Тимофєєв // Бізнес-навігатор. - 2017. - №1. - С.10-15.
44. Шпилик С.В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Шпилик // Галицький економічний вісник. - 2018. - №2. - С.89-102.
45. Щербина О. В. Стратегія підприємства: методологія формування та реалізації / О. В. Щербина // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (1-й і 2-й етапи), 17–18 берез. 2011 р., 17–18 листоп. 2011

р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2011. – С. 194–196.

46. Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis : economic, social and legal aspects [Text] [Текст] : XI international scientific symposium, May 15-16, 2013 - Kyiv, Ukraine / edit. by Prof. Anatolii Mazaraki; Kyiv National University of Trade and Economics (Ukraine), Cracoe University of Economics (Poland), University of Messina (Italy). – Kyiv : KNUTE, 2013. – 322 p.

# ДОДАТКИ

## Додаток А Менюресторану



