

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ
«БОРЩBURGERBAR» М. ВИШНЕВЕ,
КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ»

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Животок Вікторії
Борисівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Мельниченко Світлана
Володимирівна

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

підпис гаранта

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко
« » 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Животок Вікторії Борисівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Розділ 2. Аналіз реалізації стратегії розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні.

2.2. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку підприємства.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку кав'ярні.

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кав'ярні.

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. 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>	01.10.2020 р.- 31.11. 2020 р.	31.11. 2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.12.2020 р.- 10.01.2021 р.	10.01.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.01.2021 р.- 14.05.2021 р.	14.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	17.05.2021 р.- 19.05.2021 р.	19.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 20.05.2021 р.	20.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.05.2021 р.- 07.09.2021 р.	07.09.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	10.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 22.10.2021 р.	22.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	25.10.2021 р.- 27.10.2021 р.	27.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	19.11.2021 р.	19.11.2021 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	22.11.2021 р. 23.11.2021 р.	23.11.2021 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.11.2021 р.- 26.11.2021 р.	26.11.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «10» січня 2021 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи
(прізвище, ініціали, підпис)С.В. Мельниченко

8. Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

В. Б. Животок

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У результаті опрацювання вітчизняної та закордонної літератури, інтернет-джерел визначено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства. Проведено аналіз результатів реалізації існуючої стратегії кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе. У другому розділі, дослідження впливу факторів зовнішнього середовища носить описовий характер. У роботі запропоновано та обґрунтовано заходи щодо удосконалення існуючої стратегії розвитку кав'ярні.

Випускна кваліфікаційна робота може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Животок В.Б.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

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

« » _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА....	10
1.1 Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2 Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «БОРЩBURGERBAR», М. ВИШНЕВЕ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.....	25
2.1 Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні.....	25
2.2 Оцінка результативності діючої стратегії розвитку підприємства.....	29
2.3 Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку кав'ярні.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «БОРЩBURGERBAR», М. ВИШНЕВЕ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.....	36
3.1 Обґрунтування програми заходів в реалізації стратегій розвитку кав'ярні.....	36
3.2 Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства...	42
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Незважаючи на кризові періоди розвитку ресторанного бізнесу, він постійно змінюється, розвивається та вдосконалюється, зміни торкнулися всіх компонентів: власності, організаційної структури, загальних та якісних змін у технології та дизайні кулінарії, менеджменті (франчайзинг, мережа закладів), фінансах, маркетингу (допоміжні послуги, акції) та дієтичних тенденціях (більше уваги до здорового харчування), вегетаріанська кухня, етнічна кухня, місцева або молекулярна тощо).

Ресторанний бізнес почав розвиватися лише в 90-х роках, деякі вчені в цій галузі вважають, що період розвитку триває донині. Але майже за 30 років відбулось багато змін під впливом багатьох факторів. У 1990-х роках почали активно створюватися нові ресторани заклади, але до 2009 року їх кількість неухильно зменшувалася. Звичайно, відкривалися нові, але тих, хто зупинявся, було більше. Лише в період 2009-2011 рр. ситуація на ринку дещо стабілізувалася. Нове різке збільшення інтенсивності відбулося в 2012 році в результаті проведення Євро-2012, потім знову спад, хоча і не суттєвий, особливо з огляду на політичну ситуацію в країні.

Зниження купівельної спроможності українців у 2015 році призвело до закриття в Україні близько 1500 ресторанів та кафе (без урахування неконтрольованих територій). Слід зазначити, що економічну кризу не змогли подолати ті установи, які працювали на межі прибутковості та орендували приміщення.

Нова хвиля ліквідації створених закладів розпочалась у 2020 році, оскільки пропозиція значно перевищила попит. А також через пандемію, та не спроможність працювати в створених умовах.

Сучасна реальність функціонування компаній у різних галузях економіки характеризується порівняно складною ситуацією. Сьогодні ресторанний бізнес як ніколи активно бореться за збереження своєї життєздатності. Через пандемію коронавірусу більшість ресторанів світу

були змушені зупинити діяльність. Ресторанний бізнес зіткнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, перетворить діяльність компаній у цій галузі в майбутньому. Нині підприємства ресторанного господарства змушені використовувати всі ключові ресурси. За таких умов на перший план висувається питання гнучкості та швидкості реагування підприємств ресторанного господарства, що дає змогу адекватно трансформувати бізнес-модель і розробити стратегію їх діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу. Тому вдосконалення та розробка стратегій розвитку ресторанного господарства супроводжувалося вибором теми випускної роботи.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства.

Об’єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку кав’ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

Завдання дослідження:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- визначити методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати стратегічну діяльність кав’ярні;
- оцінити діючу стратегію розвитку кав’ярні та основні чинники впливу;
- обґрунтувати програму заходів щодо реалізації стратегії розвитку кав’ярні;
- здійснити прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку кав’ярні.

Методи дослідження: при проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, статистичний – вивчення та узагальнення стратегії розвитку кав’ярні.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, довідково-інформаційні видання, фінансова, статистична та управлінська звітність кав'ярні «БорщBurgerBar».

Основною формою апробації наукового дослідження є висвітлення даної тематики у науковій статті «Стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства: особливості формування» (додаток А).

Наукова новизна дослідження полягає: вперше виконаний повний аналіз діючої системи розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», проаналізовано чинники впливу на її розвиток; на основі структурного аналізу сформоване повне прогнозування успішності розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar»; розроблено нову стратегію розвитку кав'ярні на основі діючої стратегії.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Діяльність підприємств ресторанного господарства знаходиться в полі зору вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, тенденції розвитку та характеристики функціонування ресторану, а також теоретичні та методологічні питання аналізу, дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як О.Ф. Гриценко, А.Д. Нешева, О.Ю. Давидова [4], Кашуба Я.М., Клапчук, В.І. [10] Біян О.І. [7], П'ятницька Г.Т., Міцберг Г., Яцун Л.М. [30]. Водночас наявні напрацювання в напрямі обґрунтування стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства не враховує специфіку періоду в новому індустріальному ландшафті.

Водночас слід зазначити, що питання розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності недостатньо висвітлені. Динамічний розвиток ресторанного бізнесу як соціально орієнтованого виду економічної діяльності нерозривно пов'язаний з формуванням та реалізацією корпоративної стратегії.

Стратегія розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинна забезпечувати баланс інтересів держави, власників та споживачів. Зокрема, на макрорівні діяльність підприємств ресторанного господарства повинна сприяти розвитку національної економіки шляхом зростання доходів бюджету та зайнятості.

На мікрорівні їх діяльність повинна відповідати інтересам власників з точки зору підвищення економічної безпеки, ефективності та зростання вартості бізнесу та інтересам споживачів у задоволенні їхніх потреб у послугах за доступними цінами та високого рівня якості та сервісу. Оскільки

в сучасному економічному мисленні не існує однозначного тлумачення терміну «стратегія розвитку», необхідно надати власне тлумачення.

Узагальнення тлумачень стратегії здійснено Г. Мінцбергом [11, с. 115]. Зокрема, він виділив п'ять різних підходів до інтерпретацій залежно від процесу формування стратегії:

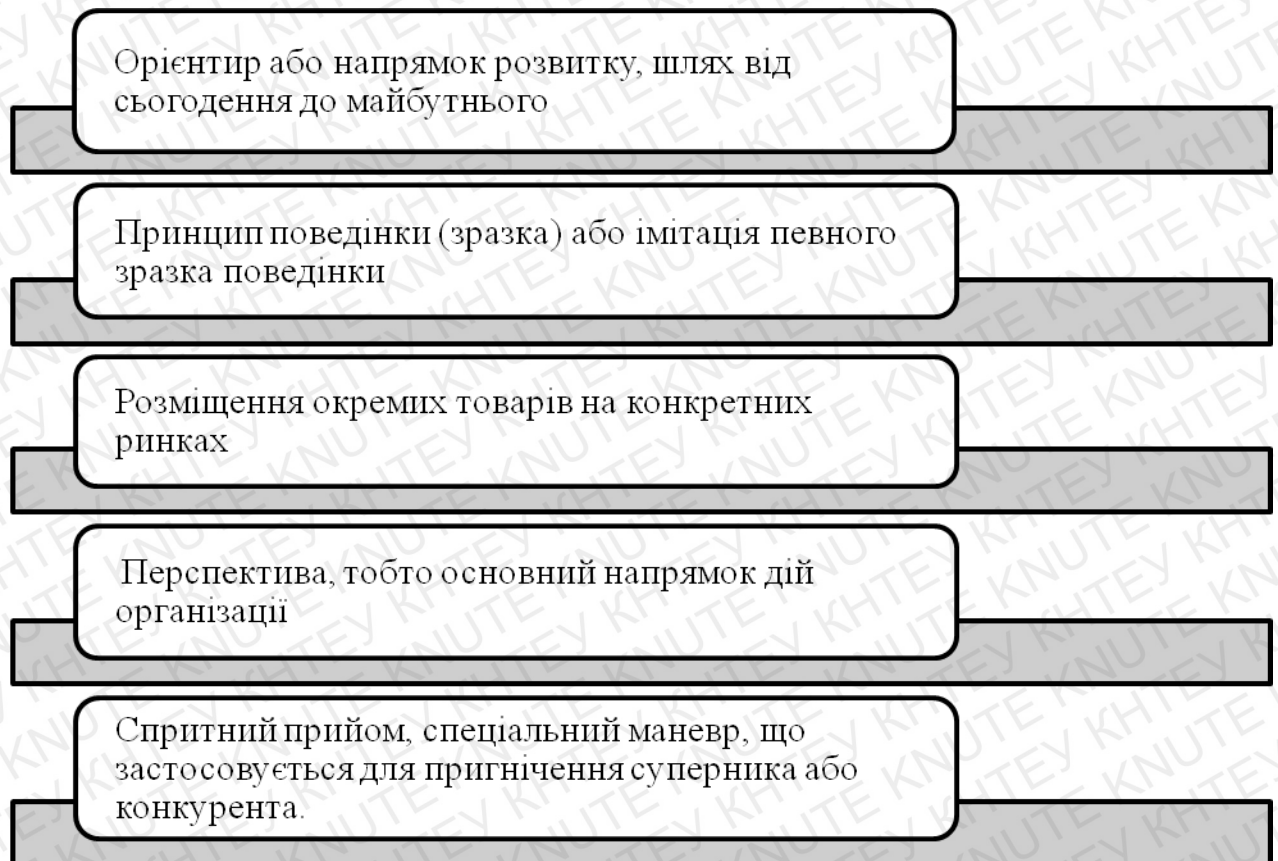


Рис.1.1. Підходи інтерпретації процесу формування стратегії

В науковій літературі стратегічні цілі розглядаються як складова загальної стратегії в процесі стратегічного управління. Однак більшість досліджень не враховують галузеві особливості стратегічного відбору. Зокрема, недостатньо досліджено питання ідентифікації та відбору адекватних можливостей стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ та економічного спаду. У наукових публікаціях ця проблема розглядається в контексті розвитку ресторанної політики на основі моделей залежності показників [5] впливу факторів маркетингової діяльності на дохід від здійснення послуг [22] з урахуванням державного регулювання

ресторанного бізнесу [4, с.225].

Таким чином обґрунтовуючи коло стратегічних альтернатив відповідно до змін в економічному середовищі учасники ринку збільшують конкурентоспроможність ресторанів, а також реалізація стратегічних цілей розвитку.

Враховуючи, що стратегія, у перекладі з грецької, буквально означає «загальне мистецтво», на нашу думку, під стратегією слід розуміти мистецтво визначення напрямку діяльності підприємства в майбутньому з урахуванням максимального використання власного потенціалу та впливу факторів навколишнього середовища.

Американські вчені М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедурі розглядають стратегію як детальний, всеосяжний план, що забезпечує виконання місії організації та досягнення цілей. Відомий вчений І. Ансофф виділяє кілька характеристик стратегії [26, с.30]:

- процес розробки стратегії не закінчується негайними кроками, а закінчується, встановленням загальних напрямків, рух яких забезпечить ріст і зміцнення позицій компанії;
- визначену стратегію слід використовувати для розробки стратегічних проектів методом пошуку. У цій стратегії відводиться роль певного фільтра: всі можливості, напрямки, які несумісні з ним, відкидаються;
- певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки фактичний розвиток подій стає придатним для необхідної організації;
- формуючи стратегію складно передбачити всі можливі перешкоди у виконанні цілей та заходів. Тому використовується узагальнена, неповна та неточна інформація про різні стратегічні альтернативи;
- при розкритті більш точної та повної інформації можуть виникнути сумніви щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому для своєчасного визначення нової стратегії необхідний зворотній зв'язок.

У працях вчених Т.В. Калінеску Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов запропоновано розглядати стратегію як сукупність заходів (цілей та шляхів їх

досягнення) з метою забезпечення оновленої відмінності та прибутковості підприємства [5].

Незрозумілими є і підходи сучасників до поняття «розвиток». Зокрема, О.В. Раєвськ пояснював сутність концепції, як унікального процесу трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною глобальних цілей свого існування через формування нової дисипативної структури та її переклад, для її функціонування[9, с.62].

Незважаючи на деякі відмінності в представлених інтерпретаціях, вчені зазвичай концентруються на тому, що «розвиток» – це насамперед процес, який характеризується певними змінами. Розвиток є цілеспрямованим і безперервним процесом у період кількісних та якісних організаційних, економічних, технічних, технологічних та соціальних змін у компанії, що призводить до переходу суб'єкта господарювання з одного стану діяльності до іншого.

Слід зазначити, що функціонування компанії як держави передбачає виконання основних функцій і пов'язані з цим кінцеві результати та розвиток спрямований на пристосування компанії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [1, с.128], що в свою чергу забезпечує економічну безпеку та фінансову стабільність.

Стратегічний розвиток – це стійкий економічний систематизований процес, який включає логічну послідовність кроків і базується на аналітичному апараті, використання якого гарантує позитивний бізнес-результат. Створена комплексна стратегія і модель управління стійким економічним розвитком компанії являє собою сукупність певних типів стратегій, що мають особливі структурні зв'язки на основі створених економіко-математичних моделей. Моделювання економічних процесів вирішує основні завдання дослідження, які полягають у описі закономірностей взаємозв'язків та відображенні причинно-наслідкових зв'язків між певною діяльністю та бізнес-процесами, які включають процеси виробництва, управління, споживання ресурсів та капіталовкладень [3, с.

459].

Отже, стратегія полягає у визначенні довгострокової орієнтації компанії на основі оцінки її потенціалу та прогнозу розвитку зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище компанії постійно змінюється, тому стратегія розвитку компанії повинна постійно оновлюватися та змінюватися.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Серед широкого кола ресурсів, що впливають як на розвиток ресторанного бізнесу, так і на мінливість якості та обсягу ресторанних послуг, важливе місце посідає споживач послуг. У цьому відношенні основними ціннісними орієнтаціями є соціальна, біологічна та психологічна унікальність, інтелектуальні здібності, а також інформаційна база, імідж та спосіб життя споживача. Все це насправді пояснює високий ступінь індивідуалізації ресторанних послуг [10, с.92].

Створення та реалізація стратегії розвитку ресторанного бізнесу зазвичай здійснюється під впливом широкого кола факторів, включаючи науково-технічні, соціальні, культурні, історичні, економічні, політико-правові, міжнародні, кліматичні, демографічні [4, с. 412].

Розробка стратегії розвитку ресторанного господарства повинна включати етапи, які представлено на рис. 1.2.

Інформаційні технології внесли нові творчі рішення в життя людей та підприємців у різних сферах економічної діяльності, включаючи ресторани. В даний час ресторани компанії переосмислюють свій бізнес у галузі Інтернету та його нової культури і можливостей. Темпи сучасного життя, що зростають, стають дедалі мобільнішими (мобільні користувачі мають безліч можливостей придбати ресторани товари за допомогою зручних додатків).

Перспективне домінування інформаційно-комунікаційних технологій створює не тільки можливість збереження життєздатності під час глобальної

боротьби з пандемією, а й нові перспективи для розвитку ресторанів шляхом впровадження альтернативних інноваційних рішень.



Рис.1.2. Етапи розвитку стратегії ресторанного бізнесу [10, с.93]

Додавши унікальний ідентифікатор та підключення до Інтернету для підприємств ресторанного господарства, є можливість покращити управління запасами, підвищити ефективність запасів, відстежувати рух запасів та підвищувати задоволеність споживачів. Більш ефективні послуги означають збільшення лояльності споживачів та розширення можливостей для збільшення прибутку.

Інформація, отримана від використання тегів RFID, може мати переваги з точки зору відстеження запасів, аналізу популярності ресторанних продуктів та створення можливостей для вдосконалення пропозиції. Послуга електронних таблиць відстеження може допомогти розробити більш

ефективні способи прийому замовлень, обслуговування клієнтів. Відстеження працівників, навпаки, може допомогти зменшити пунктуальність та підвищити продуктивність праці [11, с.213].

Також слід зосередитись на інструменті інтернет-маркетингу, який просуває ресторанний продукт, сам ресторан та його бренд через соціальні медіа, зміст яких створюється або оновлюється зусиллями власників та відвідувачів, а саме маркетинг у соціальних мережах (SMM).

Завдяки великій кількості користувачів соціальних мереж та вільному доступу до їх даних відкрита значна кількість інформації, яку маркетологи ресторанних компаній можуть використовувати для стратегічного аналізу та цифрового маркетингу. Слід зазначити, що SMM має свою специфіку, яка за своєю стратегією та термінологією значно відрізняється від звичайного маркетингу, але це повноцінний маркетинг побудований на цифрових технологіях, що мають свої переваги, такі як миттєвий відгук аудиторії та швидкий аналіз, конкурентні новини та онлайн-відстеження цін та запасів конкурентів, аналіз інформації та аналіз реакції аудиторії, типи реклами та способи просування контенту.

Слід зазначити, що незалежно від альтернативного методу, який використовує індустрія, слід мати на увазі, що:

- 1) Одним з основних завдань управління є встановлення цілей, заради яких організація (підприємство, компанія) як цілісна система формується, працює та розвивається. В результаті націоналізації та демонополізації, законодавчого закріплення різних форм власності, децентралізації та регіоналізації управління економікою кількість господарських об'єктів щороку збільшується. Кожен з них починає свій життєвий цикл з фази створення, що визначає цілі та наміри організації, її спеціалізацію, розмір, ресурси, ринки для споживачів продукції та послуг.

Ці ж завдання вирішують існуючі суб'єкти господарювання. Поряд із регулярно виникаючими проблемами, їм також доводиться приймати рішення з невизначених ситуацій. Ще до перетворення ресурсів у товари та

послуги на етапі виробництва та обслуговування споживачів на основі цілей та наявних ресурсів розробляється певна модель процесу та модель ефективності організації з урахуванням обмежень у часі.

Ці моделі можуть бути розроблені для обслуговування поточної та майбутньої діяльності, можуть мати безліч різних станів, які визначаються такими показниками, як: обсяги продажів, кількість працівників, рівень організації праці, продуктивність праці, виробничі витрати [29, с.127].

Основні цілі:

- підвищення якості продукції та послуг;
- постачання ресурсів, розширення ринку товарів сприяють більш повному задоволенню потреб споживачів та збільшенню прибутку, оскільки чим вища якість товару, тим вища ціна;
- чим більша виробнича програма, тим менші виробничі витрати.

Дві останні під-цілі впливають на прибуток як безпосередньо (чим вищий організаційно-технічний рівень виробництва, тим вища його здатність збільшувати виробництво), так і опосередковано (чим більше інвестицій буде вкладено в соціальний розвиток колективу, тим вищий його професійний рівень) [8, с.127].

2) Початковий етап формування стратегії розвитку бізнесу полягає у визначенні місії організації (корпоративної місії, концепції), яка полягає у встановленні значення компанії, її призначення) її місця в ринковій економіці. Аналізу середовища може передувати створення місії та цілей. Це відбувається у випадках, коли компанія щойно була створена з певними цілями та місією, або саме існування компанії вказує на певну місію та цілі, які впливають із її створення. Основна мета, заради якої існує підприємство (концептуальна мета існування та діяльності підприємства в економічній системі), називається місією підприємства [15, 194].

Місія компанії – це також її загальна (синоніми - глобальна, загальна) мета.

Місія – найзагальніші настанови щодо функціонування компанії, як

правило, зовнішні, що відображають зміст її існування, її філософію, бачення її місця в цьому бізнесі, в регіоні, у суспільстві.

Зміст місії компанії як її головної загальної комплексної мети визначається наступними позиціями, тобто місія компанії може включати:

- звернення, адресоване компанії як зовні, так і всередині;
- опис причин існування та характеристики підприємства, що виділяють його серед інших підприємств;
- формування внутрішньої концепції підприємства, в рамках якої підприємство описує себе, враховуючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- опис іміджу (зовнішнього іміджу) бізнесу, який виявляє економічну та соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- характеристики ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географічних районів тощо);
- визначення напрямків розвитку та цілей компанії [7, с.112].

Чітко сформульована місія повинна охоплювати принаймні основні елементи представлені на рис. 1.3.

Процес формування стратегії розвитку повинен підпорядковуватися поставленій місії та стратегічній меті ресторанного бізнесу. У той же час при визначенні місії та цілей як стратегічного бачення управління слід враховувати необхідність виконання ресторанными підприємствами своїх основних функцій.

Тоді як ресторанний бізнес – це вид економічної діяльності – надання послуг для задоволення потреб споживачів із дозвіллям або без нього, економічні оператори виконують виробництво, підготовку та послуги, функції, пов'язані з продуктами харчування та напоями, а також торгівлю та розваги[6, с.250]. Вивчаючи внутрішнє середовище, необхідно враховувати, що ресторанний бізнес повинен забезпечувати безпеку життя та здоров'я споживачів.

Призначення компанії з точки зору конкретної діяльності (товарів та послуг) на конкретному сегменті ринку, тобто опис товарів чи послуг, що пропонуються компанією, та характеристики ринку із зазначенням основних споживачів, споживачів, користувачів компанії);

Основні напрямки розвитку, настанови, цілі компанії (виражаються в термінах стабілізації, виживання, зростання, прибутковості тощо) та імідж, якого компанія прагне досягти.

Переваги, що відрізняють суспільство від конкуренції та вказують на найкращі та оригінальні способи задоволення потреб споживачів

Рис. 1.3. Основні елементи місії

Залежно від типу, вони повинні забезпечити необхідні виробничі, комерційні та побутові приміщення та необхідне обладнання для приготування їжі та продажу. Крім того, залежно від типу та класу закладу, слід враховувати:

- місцезнаходження та стан оточення; тип, тип та характеристики будівлі;
- комфорт внутрішнього та зовнішнього дизайну приміщень;
- оснащення обладнанням;
- процес обслуговування;
- різноманітність продукції та вимоги до складання меню, прайс-листа та винної карти;
- освітньо-кваліфікаційний рівень працівників.

Особливу увагу слід приділити характеристикам ресторанних послуг з притаманними їм специфічними характеристиками, такими як: ексклюзивність, різноманітність, труднощі зі стандартизацією, неоднорідність, суб'єктивність та публічність надання [1, с.130].

Крім того, слід мати на увазі, що виробництво, надання та споживання

послуг співіснують, тобто нероздільні. Вивчення зовнішнього середовища має бути спрямоване на виявлення можливостей та загроз для розвитку ресторанного бізнесу. Основна увага повинна бути зосереджена на оцінці ризику.

Якщо керівництво компанії планує завоювати нові ринки або розробити нові послуги, необхідно розробити одну зі стратегій концентрованого зростання: розвиток ринку або продукту; зміцнення ринку або горизонтальна інтеграція. Інтегровану стратегію зростання повинні вибирати ті компанії, які планують розширити свою діяльність шляхом створення нових дочірніх компаній, а також шляхом придбання більшої кількості компаній [12].

Перевага диверсифікованої стратегії зростання повинна надаватися тим компаніям, які знаходять можливості надавати нові послуги та продукти з використанням новітніх технологій на вже розвинутих ринках.

Беручи до уваги, що сам факт того, що вона має розроблену стратегію розвитку, ще не забезпечує ефективність та безперервність ресторанного бізнесу, пропонуються зусилля, щоб забезпечити вибір стратегії для забезпечення успіху бізнесу. Одним з основних інструментів реалізації стратегії розвитку і одночасно засобом моніторингу цього процесу є збалансований огляд результатів. Система збалансованих показників дає можливість оцінити ефективність ресторанного бізнесу в контексті досягнення стратегічних цілей. Створення збалансованої системи оцінок має бути науково обґрунтованим [30, с.155].

Перш за все, їх кількість повинна бути оптимальною з точки зору достатності для формулювання висновків щодо оцінки результативності та прийняття рішень щодо змін до обраної стратегії. У той же час показники повинні бути однозначними, репрезентативними, формалізованими та порівняльними у своєму тлумаченні та інтерпретації [19].

Ця система, яка оцінить реалізацію обраної стратегії розвитку ресторанного бізнесу та, за необхідності, запропонує її зміни, а також

зробить висновки про ефективність управління, повинна містити такі показники:



Рис 1.4. Показники реалізації стратегії розвитку ресторанного бізнесу [2, с.253]

Якщо результати, досягнуті цими показниками, не відповідають встановленим стратегічним цілям, встановленим відповідними показниками, слід прийняти рішення про зміну обраної стратегії розвитку бізнесу.

3) Вибір функцій, що забезпечують управління виробничим процесом, його реалізація та організація споживання: планування, організація, контроль, мотивація праці та регулювання [13, с19].

Планування підприємства ресторанного господарства здійснюється на основі поглибленого та всебічного аналізу поточної ситуації. Це дає можливість визначити наміри та завдання компанії, розробити стратегію дій, скласти необхідні плани та програми для їх реалізації. Одним з головних факторів якості планів є використання наукових підходів до управління в моделюванні [21].

Організація – це функція, змістом якої є реалізація розроблених планів, створення підприємства, формування його структури і системи управління, організація власне процесів виробництва і обслуговування.

Мотивація праці забезпечує високу якість роботи в команді. Для того, щоб залучити працівників та заохотити їх до високої ефективності, необхідно вибрати найбільш підходяще рішення для компанії та для співробітників для задоволення виявлених потреб.

Контроль дає можливість завчасно визначити можливий ризик, помилки, відхилення від стандартів і тим самим створити передумови для процесу коригування діяльності підприємства. Головне завдання контролю – встановлення причин помилок і визначення шляхів виходу з ситуації, що склалася.

Регулювання – функція, що полегшує координацію роботи в команді. Він здійснюється на основі інформації, отриманої із системи із внутрішнього та зовнішнього середовища і орієнтований на реалізацію заходів, спрямованих на адаптацію параметрів системи управління до вимог зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку повинна забезпечувати пріоритетне розподіл та спрямування наявних ресурсів у тих видах діяльності, які здатні забезпечити максимально розширене виробництво та найбільш ефективне їх використання та довгострокове стабільне економічне зростання. Водночас, «розвиток визначається станом його адаптації до умов невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища [22].

4) Орієнтованість на базу елементів «5P»: price, product, place, promotion, people [3, с.403].

Необхідний дохід та загальне враження від закладу принесе саме 5-те «P» - персонал (people).

Тому, розробка стратегії розвитку ресторанного бізнесу повинна включати вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка альтернативних стратегій вибору найкращих; аналітичне обґрунтування

системи ключових аспектів факторів результативності та успіху та показників стратегічного управління, а також моніторинг та оцінка реалізації стратегії. Незважаючи на важливість усіх етапів, особливу увагу потрібно приділити оцінці реалізації обраної стратегії. Для успішного здійснення цього етапу пропонується система показників, використання яких задовольнить інформаційні потреби управління при прийнятті рішення про необхідність внесення змін до обраної стратегії розвитку ресторанного бізнесу [24].



Рис. 1.5. База елементів «5P»

Стратегія формується з урахуванням певних обмежень, які мають форму правил, стратегія визначає позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Стратегія розробляється на основі конкурентних переваг компанії та її динамічних можливостей. Розробка та зміст стратегії залежить від розміру компанії та сфери її діяльності. Стратегія містить систему змін, які дозволяють компанії розвиватися по шляху життєвого циклу. Водночас дрібним ритейлерам необхідно вирішувати питання фінансової стабільності, розвитку в умовах фінансових обмежень, кризи пандемії та посилення конкуренції з боку мережевих ритейлерів. Відповідно, виникає потреба у

комплексному дослідженні шляхів стратегічного розвитку на основі пошуку та використання стратегічних можливостей. Планування стратегічних заходів, навіть у ситуаціях невизначеності, має важливе значення для передбачення наступних подій, а не для реагування на них. Це збільшить ймовірність виживання малого бізнесу в складних умовах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «БОРЩBURGERBAR», М. ВИШНЕВЕ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні

Кав'ярня «БОРЩBURGERBAR», яка заснована в 2015 році функціонує у складі ФОП «Білецька Є.О.». Територіальне розміщення: м. Вишневе, вул. В'ячеслава Чорновола 46 Київської області, біля АЗС КЛО. Кухня: українська, європейська та американська.

Інтер'єр виконаний в сірих, червоних та пісочних тонах. Атмосферу доповнюють картини художника Шерешевського та різні дрібнички в стилі стіпманк. Також є дитяча зона для комфортного відпочинку. Години роботи: щоденно з 10:00 – 23:00. Також діє послуга самовивіз з ресторану.

Кафе часто використовують для зустрічей, ділових обговорень чи романтичних побачень. Орієнтоване на змішану кухню, яка здатна задовольнити кожного гурмана. Відвідувачі кафе можуть поїсти і випити чашку кави. Цінова політика (середній рахунок 250-300 грн) впливає на розташування кафе та формування цільової аудиторії.

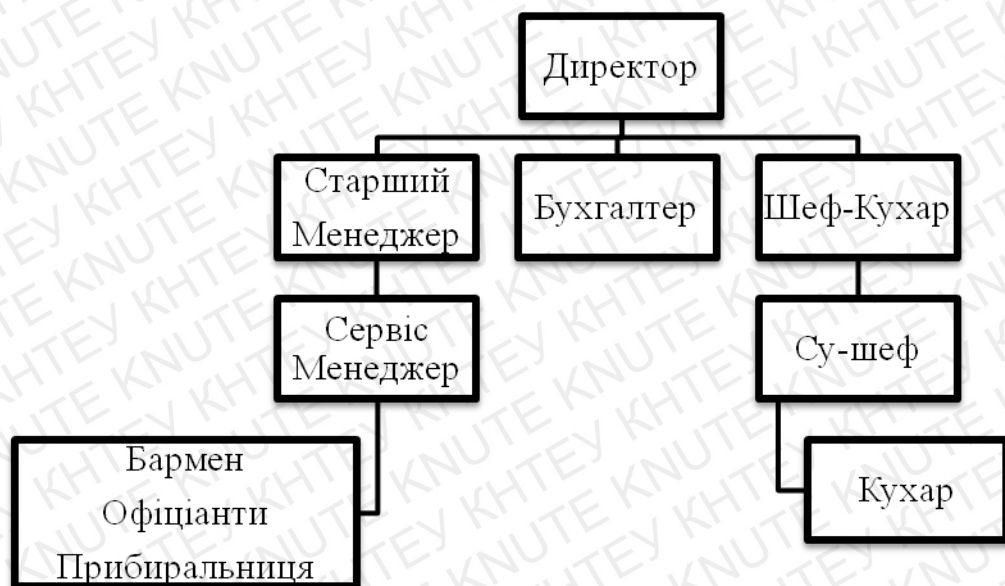


Рис. 2.1. Організаційна структура кав'ярні «БОРЩBURGERBAR»

У роботі проаналізовано фінансово-економічні показники ФОП «Білецька» за три роки враховуючи діючі показники.

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники ФОП «Білецька Є.О.» за три роки
враховуючи діючі показники**

Показники	ОВ	Рік			Абсолютний приріст в тис. грн		Темпи приросту (%)	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Товарообіг	Тис. грн	2990,2	3855,2	3727	865	-128,18	128	96
Змінні витрати	Тис. грн	541,7	841,8	830,1	300,1	-11,75	155	98
Постійні витрати	Тис. грн	203,1	408,4	419,5	205,24	11,11	201	102
Всього витрати	Тис. грн	567,9	959,2	949,5	391,27	-9,64	168	98
Прибуток	Тис. грн	1677,5	1645,9	1528	-31,64	-117,89	98	92
Витрати на 1 грн (4/1)	коп.	0,45	0,46	0,51	0	0	102	110
Рентабельність продажів (5/1)	%	48	54	49	6	-5	112	91
Середня завантаженість закладів на день	%	56	71	62,5	15	-9	127	88

Основна мета аналізу фінансово-економічних показників – обґрунтувати проблему управління, потім вирішити її за допомогою маркетингових методів і підвищити показники діяльності підприємства в цілому.

Як видно з таблиці фінансово-економічних показників, кав'ярня має досить стабільний фінансовий стан, але через пандемію та обмеження в роботі показники за 2020 рік дещо нижчі.

Сезонні коливання обумовлені поведінкою споживачів, розташуванням і тенденціями ринку, якими підприємство управляє за допомогою управління продуктами та комунікаційної політики. Це необхідно для координації відвідування закладу, залучення певних сегментів та досягнення стабільно

високих продажів, але важливо, щоб увага потенційних гостей була зосереджена на певних конкурентних перевагах та характеристиках закладу.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності користуючись методом факторів конкурентного успіху.

Конкурентоспроможність кав'ярні «БОРЩBURGERBAR» буде оцінюватись за допомогою методу факторів конкурентного успіху.

Таблиця 2.2

Показники конкурентоспроможності кав'ярні

Назва фактору	Питома вага	Оцінка (бал)	Інтегральна оцінка
Розміщення закладу	0,1	5	0,5
Наявність зовнішньої реклами	0,05	2	0,1
Години роботи	0,05	2	0,1
Широта та глибина асортименту	0,25	4	1
Внутрішня реклама	0,05	3	0,15
Культура обслуговування	0,1	4	0,4
Кваліфікація персоналу	0,15	5	0,75
Додаткові послуги	0,25	3	0,75
Усього	1		3,75

Оцінка показує, що конкурентоспроможність торгівлі знаходиться на середньому рівні. Кав'ярня «БОРЩBURGERBAR» має достатній потенціал для подальшої розробки та реалізації стратегії концентрованого зростання. Переваги та недоліки компанії та загрози та можливості в зовнішньому середовищі визначають умови успішної діяльності компанії. Тому на останньому етапі аналізу внутрішнього середовища компанії необхідно оцінити його фактори.

Таким чином, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильні сторони компанії, а оцінка в 1 бал – про слабкість. Показники, що вказують на профіль бізнес-середовища належать до функціональних компонентів її внутрішнього середовища. До таких

ключових показників відноситься рівень досягнення цілей за останній рік діяльності, рівень кваліфікації торгового персоналу, рівень укомплектованості підприємства необхідною кваліфікацією, фінансова стійкість, рівень ризику тощо.

Аналіз та оцінка використання потенціалу компанії та існуючих стратегій, а також аналіз конкурентів показують наявність проблем.

Таблиця 2.3

Оцінка факторів внутрішнього середовища закладу

Показники	Оцінка, бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей			
Рівень ризику (z-фактор)	*		
Ступінь доцільності організаційної структури			*
Рівень комунікаційних зв'язків			*
Стиль управління	*		
Рівень прибутку		*	
Доля ринку	*		
Система контролю якості товару		*	
Широта асортименту		*	
Гнучкість цінової політики	*		
Доцільність договірної політики	*		
Система організації збуту			*
Рівень сервісу		*	
Система стимулювання покупців		*	
Ступінь маркетингової активності	*		
Інновації	*		
Стан матеріально-технічної бази	*		
Кваліфікаційний склад кадрів			
Оцінка руху кадрів		*	
Рівень умотивованості кадрів			*
Фінансові можливості підприємства		*	
Рейтингова оцінка підприємства		*	

2.2 Оцінка результативності діючої стратегії розвитку підприємства

Кав'ярня «БОРЩBURGERBAR» має гарне технічне оснащення. Повністю підтримує кількісне та повне виставлення рахунків за товари та страви відповідно до місць зберігання, що дозволяє отримувати інформацію не лише про кількісну, а й про загальний залишок на кожному місці зберігання. Ви можете зберегти кілька рецептів для кожного прийому їжі. Вибір необхідного рецепту здійснюється під час приготування.

Підприємство для загального бухгалтерського обігу, руху товарів, проведення інвентаризацій використовує 1С: Підприємство. Для обслуговування в залі використовується програма R-Keerger. Система включає в себе різні модулі (фронт-офіс для безпосередньої роботи в ресторані і бек-офіс для контролю процесів і витрат) і додатки.

SWOT аналіз допоможе виявити та пов'язати обмеження та можливості, сильні та слабкі сторони компанії (табл. 2.4). Цей аналіз включає аналіз внутрішнього середовища компанії, а також виявлення можливостей та загроз для ринку компанії. На основі цього аналізу можна розробити стратегії подальшої поведінки з метою подолання небезпек та зміцнення сильних сторін компанії [27, с.115]. SWOT-аналіз дозволяє підприємству вивчити наявні ринкові можливості та розглянути можливості їх використання. Водночас вивчаються також загрози, які можуть поставити під загрозу позиції компанії. Переваги та недоліки розглядаються з точки зору клієнтів, що дає реалістичну основу для прийняття рішення про розподіл коштів і допомагає підприємству максимально використовувати свої можливості. SWOT-аналіз дозволяє визначити, які кроки можна зробити для подальшого розвитку підприємства, а також які проблеми необхідно терміново вирішувати [26, с.30].

Оцінка розташування.

Позитивні: кав'ярня розташована на в'їзді в місто, що потенційно приваблює нового клієнта. Розташування біля заправки є також плюсом.

Таблиця 2.4

SWOT аналіз кав'ярні

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> • персонал та організація має високу кваліфікацію; • надані можливості для повноцінного розвитку та навчання персоналу (тренінги, зустрічі, майстер-класи тощо); • заробітна плата досить висока, постійні бонусні заохочення та премії; виплачується вчасно; • високий рівень обслуговування. • регулярне вдосконалення обладнання; • корпоративи та тренінги для всіх ланок персоналу; • підтримання корпоративного духу. • можливість кар'єрного зростання; • вигідне розташування закладу. 	<ul style="list-style-type: none"> • існує плінність персоналу між офіціантами та барменами, що є непридатним для студентів через повну зайнятість, а також через пандемію та неможливість підприємства виплачувати ЗП (тільки в період карантинних обмежень); • слабка організація маркетингової інформаційної системи в компанії; • брак досвіду маркетингових досліджень; • значне навантаження одного спеціаліста; • незмінний обсяг продажів.
Можливості (O):	Загрози(T):
Макросередовище	
<p><i>Економічний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ рівень життя населення; ✓ зміцнення української валюти; ✓ ріст прожиткового мінімуму, а отже підвищення заробітної плати; <p><i>Технологічний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ впровадження нових програм бухгалтерського обліку, оснащення кухні новими автоматизованими системами, значно полегшує роботу закладів громадського харчування. <p><i>Соціальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Рівень зайнятості населення віком 15-70 років порівняно з відповідними даними попереднього року збільшився на 0,9 в.п. та склав 57,7%, а серед населення працездатного віку – на 1,5 в.п. та 66,6% відповідно. 	<p><i>Політичні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ зміни в законодавстві; ✓ зміни в нормативних актах, вимогах до місця тощо; ✓ через пандемію зміна діяльності ресторанів та кафе, більш зосередженість на доставку. <p><i>Економічний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ збільшення ставки рефінансування на + 1 в.п. ✓ зростання цін на сировину збільшує вартість готових страв, що значно зменшує прибуток; ✓ висока конкуренція на ринку споживача, з кожним роком відкривається ще більша кількість закладів харчування що урізноманітнюють вибір.

Негативне:

1) Нема постійної бази клієнтів, які б могли б відвідати заклад декілька разів на тиждень.

2) Висока конкуренція. Через розташування (на в'їзді) збільшує вірогідність відвідувати заклади харчування різного типу, в центрі міста, через їх доступність та близьке розташування біля дому.

3) Низький показник середнього чеку (100-145 грн), так як більшість клієнтів відвідує заклад для швидкого перекусу або перепочинку на каву.

Необхідно враховувати певну «сезонність» закладу. Хоча кав'ярня не належить до категорії «літніх» закладів, які користуються попитом лише в теплу пору року, слід мати на увазі, що більшість відвідувачів – це люди, «які вибрали прогулянку», незважаючи на закриті простори, кількість клієнтів у холодну пору року зменшується. Крім того, слід враховувати дні тижня: у вихідні та святкові дні зарібок значно більший. Виходячи з цього, закладі проводять майстер класи для дітей з приготуванням різних страв.

Таблиця 2.5

Оцінка закладу в соціальних мережах та GOOGLE пошук

Платформа пошуку	Оцінка	Відгуки
GOOGLE пошуку	4,6 (з 5 можливих)	410 відгуків. Позитивні: доступні ціни, ввічливий персонал, чудовий інтер'єр, смачні страви. Негативні: ігнорування клієнтів, несвіжа продукція.
FACEBOOK	5 (з 5 можливих)	Стежать 2,8 користувачів 56 відгуків. Позитивні: чудова доставка, приємна атмосфера, хороші майстер класи для дітей.
INSTAGRAM		Стежать 1300 користувачів. Аудиторія: 18-25 р. – 20%, 26-40 р. – 40%, 40-55 р. – 20% Відгуки: смачно, доступно, чудовий сервіс.

Кав'ярня має сайти в соціальних мережах, а також має власний сайт. Слід зазначити, що заклад не в повній мірі використовує інструменти

просування, що не дозволяє розширити наявну аудиторію гостей. Підвищити активність сторінки у Facebook можна за допомогою платної реклами. Також особливу увагу варто приділити просуванню аккаунта в Instagram, на цьому сайті зараз найбільші можливості для реклами для залучення гостей і просування іміджу. Що стосується сайту, інформація застаріла та не є актуальною. Керівництво не приділяє належної уваги.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку кав'ярні

Розробка інноваційної стратегії – це безперервний, динамічний процес, заснований на виборі потенційно успішної стратегічної позиції компанії. Вимоги до успішної інноваційної стратегії такі: вони повинні містити чіткі керівні принципи та часові рамки, бути гнучкими, підтримувати їх організаційний дизайн та співвідноситися із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успіху інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення [14, с.212].

З основних інструментів стратегічного управління компанією є PEST - аналіз, який включає вивчення чотирьох факторів:

- ✓ політика (політика) – політичне середовище компанії,
- ✓ економіка (економіка) – економічне середовище компанії,
- ✓ соціальний (соціальний) – соціокультурне середовище;
- ✓ технологія (technology) – технологічне середовище компанії.

Таблиця 2.6

Основні стратегічні цілі розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar»

№	Стратегічні цілі	Основна мета
1.	Удосконалити систему зовнішніх відносин	Для забезпечення реалізації програми необхідно сформувати організаційну структуру управління інноваціями та передбачити її в організаційній структурі загального управління компанією, створити систему зовнішнього спілкування з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами

Продовження таблиці 2.6

№	Стратегічні цілі	Основна мета
2.	Використання нових інноваційних систем	Повинні містити чіткі керівні принципи та часові рамки, бути гнучкими, підтримувати їх організаційний дизайн та співвідноситися із загальною корпоративною стратегією.
3.	Аналіз постачальників та ринок цін на продукти	Менеджер вирішує продовжити співпрацю з постачальниками. Імідж, цінова політика та можливість відстрочки платежів також відіграють важливу роль у виборі постачальників.
4.	Аналіз цільової аудиторії кав'ярні, робота на споживача.	Цільова аудиторія кафе допоможе краще пристосуватись до змін. Краще запропонувати та зацікавити гостя новими стравами та пропозиціями.

Отже, в результаті зовнішні чинники суттєво впливають на розвиток кав'ярні. Поява нових технологій вимагає нового обладнання та методів підготовки. Постійна зміна смаку споживачів активізує ринок і змушує їх випускати нові унікальні продукти. Навпаки, сприятливий економічний клімат сприяє посиленню конкуренції. Тільки постійний аналіз ринку та гнучка стратегія дозволять компанії бути лідером та отримувати стабільно високі доходи.

Створення та підтримка ефективної стратегії компанії вимагає постійного вивчення слабких і сильних сторін її діяльності з використанням різноманітних методів, які забезпечать підприємству стабільний конкурентний статус.

При підготовці стратегії розвитку необхідно враховувати програми розвитку міста, які приймаються органами місцевого самоврядування, проекти, що реалізуються в рамках розробленої стратегії розвитку міста. Особливо цікавою для нашої компанії є можливість участі в програмах розвитку індустрії туризму, інструкціях щодо реалізації соціальних програм в

умовах пандемії (допомога людям похилого віку, допомога лікарям тощо).

Таблиця 2.7

PEST – аналіз кав'ярні

ФАКТОРИ	ВПЛИВ	ОЦІНКА
ПОЛІТИЧНИЙ		
Українське законодавство	Підвищення вимог до організації закладів, через внесення законів через пандемію Державна підтримка малого та середнього бізнесу	+ –
Торгова політика, обмеження на імпорт	Дефіцит, підвищення цін на продукцію, використання продуктів низької якості	–
ЕКОНОМІЧНИЙ		
Зростання рівня доходів споживачів	Збільшення попиту на продукцію	+
Економічна криза та її наслідки	Зниження платоспроможності населення	–
Розвиток підприємства і бізнес середовища	Зростання кількості конкурентів у галузі	+
СОЦІАЛЬНИЙ		
Приріст чисельності населення	Розвиток галузі, високі вимоги до якості продукції	+
Постійна зміна смаків споживачів	Більш детальний аналіз ринку та тенденції галузі	+
Особливе відношення до натуральних та екологічно чистих продуктів	Високий контроль за діяльністю постачальників; відповідність продукції новим стандартам.	+
Високий рівень імміграції. Зниження споживацького попиту.	Дефіцит кадрів	+
ТЕХНІЧНИЙ		
Розвиток технологій виробництва	Застосування нових інноваційних технологій у приготуванні напоїв та різноманітних страв; використання нового обладнання; підвищення контролю за якістю продукції	
Поява нових способів замовлень	Розвиток додаткових каналів збуту	
Розвиток середовища, зміщення комунікацій	Більш ефективні канали комунікації та реклами	

Таким чином, до переваг внутрішнього середовища компанії можна віднести: тривалу присутність на ринку, наявність достатньої торгової площі

та покращення її використання, наявність додаткових послуг у торговому залі, зручну систему обслуговування клієнтів, сучасне торговельне обладнання, широкий асортимент страв, кваліфікований персонал, достатній рівень фінансових ресурсів.

До слабких сторін внутрішнього середовища компанії можна віднести - погане відстеження конкурентів, відсутність кулінарної торгової групи, слабкі маркетингові навички, слабе використання реклами, негнучка цінова політика, відсутність автоматизованої бази даних про рух товарів і товарів, слабкі продажі заохочення, слабе матеріальне стимулювання, низький рівень агресивності стратегії компанії, відсутність підготовки та перепідготовки. Визначення стратегічних напрямів розвитку малого підприємництва повинно включати, зокрема, формулювання його базової стратегії з урахуванням результатів стратегічного аналізу з використанням методів, прийнятних для практики малого бізнесу.

Його реалізація потребує існування різноманітних варіантів стратегічних альтернатив через динамічне середовище та загрозу несподіваних криз. Аналіз сильних і слабких сторін компанії показує, що для подолання слабких сторін у майбутньому при формулюванні стратегії необхідно звертати увагу на рекламу та демонстрацію товарів у торгових площах. Важливим рішенням є створення підприємницького сайту, який зробить компанію онлайн-платформою для споживача і, таким чином, створить власний канал продажів, на який не впливають обмеження через COVID-19 [12]. Ефективність цього рішення досить висока, оскільки з розвитком платіжних систем і вдосконаленням мобільних додатків кількість споживачів, які здійснюють покупки в Інтернеті, буде тільки збільшуватися.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «БОРЩBURGERBAR», М. ВИШНЕВЕ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Обґрунтування програми заходів в реалізації стратегій розвитку кав'ярні

Стратегія розвитку ресторану не може бути плідною та ефективною без такої складової, як стратегія розвитку операційної системи. Ресторан «БОРЩBURGERBAR» — бізнес-одиниця міського, обласного та певною мірою українського ринку послуг. При розробці та вдосконаленні стратегії розвитку операційної системи слід мати на увазі, що процес розробки сервісу відрізняється від розробки продукту кількома факторами:

Стратегія розвитку операційної системи повинна передбачати розробку та вдосконалення всіх планів обслуговування ресторанів.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні цілі розвитку кав'ярні

№	Стратегічні цілі	Термін виконання
1.	Установка нової операційної системи	2 місяці
2.	Розробка нового меню	1 місяць. Основна зосередженість на сезонність страв.
3.	Розробка програми лояльності для нових та діючих відвідувачів.	Програми лояльності, для постійних відвідувачів – на постійній основі. Години пік – в залежності від сезону.
4.	Реклама в соціальних мережах	Один раз в місяць

Розробка операційної системи передбачає прийняття рішень про розмір виробничих потужностей. У системах обслуговування виробнича потужність може бути визначена кількістю обслуговуваних клієнтів. Для кав'ярні це кількість залів, кількість столиків та кількість відвідувачів. Проте варто говорити про особливий функціонал ресторану: кількість банкетів, які

можна організувати в якісній компанії, кількість весіль, кількість фестивалів, презентацій, конференцій тощо [28].

Основною метою планування потужностей є визначення необхідного рівня ресурсів: обладнання, приміщень, трудових ресурсів для досягнення конкурентної стратегії компанії. Правильно підібрані виробничі потужності дозволяють ресторану:

- 1) реагує на дії конкурентів;
- 2) створити оптимальну структуру витрат.

Трансформація. Стратегія розвитку кав'ярні «БОРЩBURGERBAR» буде залежати від портрета цільової аудиторії. Найчастіше – це люди від 16 до 40 років, студенти, офісні працівники, далекобійники тощо. Великий сегмент припадає на клієнтів що приїзять на заправку. SWOT-аналіз показав, що розташування є однією з переваг кафе.

Однак дослідження показали, що вдале розташування також не гарантує 100% успіху. Особливо якщо ти не привертаєш уваги в галасливому мегаполісі і тобі не комфортно для потенційного клієнта. Важливо враховувати такі фактори:

- інтер'єр та дизайн;
- яскравий знак;
- покажчики біля точки;
- зручне та зрозуміле меню на фасаді.

Оптимізація асортименту.

Було проведено повний аналіз продажу страв з меню, та його популярність серед гостей закладу. Було визначено 17 позицій меню, які взагалі не подаються довгий час в закладі. Основні причини: погана реклама даного товару, великий асортимент страв (на даних позиціях меню не акцентується увага).

Аналіз продажу товарів по категоріях:

Перші страви – 12%

Гарячі та холодні напої – 10%

Основні страви – 29%

Нове меню (бургери, картопля) – 34 %

Десерти – 14%

Доп товари –2%



Рис. 3.1. Продаж товарів по категоріям

Деякі позиції меню слід переглянути. Найоптимальніший варіант зняти дані позиції в меню. По-перше це зменшить кількість витрат на закупку товару, який не використовується або зберігається на складі.

Проводити акційні пропозиції на позиції меню, які менш за все замовляють у кав'ярні. Робити потрібно це в один і той самий час, це зумовить збільшення відвідувачів в години їх найменшого відвідування.

Дані акційні пропозиції слід рекламувати в соціальних мережах, на сторінках Facebook та Instagram.

Таблиця 3.2

Витрати на рекламну компанію, та просування акційних пропозицій

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка креативу	Бюджет SMM
Налаштування та модерація рекламної компанії	4000

Продовження табл.3.2

Таргетована реклама - Facebook, Instagram	4000
Загалом	8000

Очікуваний результат від даної акції – 500 нових користувачів.

Робота з конкурентами.

Оскільки стратегії прямої конкуренції стають менш ефективними та дорожчими у реалізації, багато компаній у різних галузях використовують стратегічні партнерства. Інтеграція малого бізнесу у виробничий ланцюг великих компаній стала неефективною в умовах кризи, тому малому бізнесу потрібно шукати підтримки серед своїх однолітків, щоб утриматися на плаву. Залежно від особистих інтересів кожного учасника альянсу можна говорити про два види партнерських цілей – це цілі, загальні для всіх учасників товариства, і цілі приватні.

У першому випадку суб'єкти, які входять до коаліції, переслідують спільну для всієї групи мету. Такі цілі можуть бути спрямовані на створення більш високих бар'єрів для входження в галузь або на послаблення сильного конкурента. У разі прагнення досягти приватних цілей компанії вступають у партнерство для задоволення власних інтересів шляхом розподілу власних ресурсів (матеріальних і нематеріальних). Відповідно, стратегія партнерства це модель поведінки компанії на ринку, яка передбачає реалізацію партнерських відносин з компонентами бізнес-системи торгової компанії [17, с.581].

Ми вважаємо, що складовими бізнес-системи малого підприємства, які мають значний вплив на реалізацію можливостей розвитку.

Зокрема, для встановлення партнерських відносин з компаніями може бути використана модель горизонтально-орієнтованих, вертикально орієнтованих або розосереджених партнерств, які є однією спільною метою. У вертикальному партнерстві учасниками є підприємства однієї галузі. У цьому випадку партнерами можуть бути постачальники та споживачі

конкуруючої галузі, в результаті чого створюється ланцюжок вартості продукту.

Удосконалення програми лояльності, впровадження нових бонусних програм. Програми лояльності є дуже ефективними важелями маркетингу, але слід пам'ятати, що їх впровадження не призводить до істотного негайного збільшення продажів. Мета таких систем у другому - мотивувати клієнтів приходити до закладу, виключає пошук інших варіантів.

Проте варто пам'ятати, що довіра та позитивні почуття до закладу ґрунтуються не лише на цінових чи якісних показниках, а й на чуттєвому сприйнятті. Це дозволяє розширити аудиторію, формуючи лояльність не тільки цільових клієнтів, а й потенціал. Отже, що дають програми лояльності власникам бізнесу, які їх запровадили:

- збільшення середнього чека. Є 2 фронти: з одного боку, клієнт витрачає більше на накопичення балів; з іншого – приводьте своїх знайомих або друзів, щоб отримати знижку або бали;
- збільшити участь. Клієнти вважають за краще їхати в ті місця, де їх чекають знижки. Знову ж таки не наодинці, а з колегами чи друзями.
- розширення кола постійних клієнтів;
- збільшення кількості. Програма знижок мотивує клієнтів повертатися.

Реклама та просування. Сьогодні багато способів просування офлайн-просування стали неефективними або занадто дорогими, особливо для кав'ярень. На перший план виходить веб-просування – сайт, соціальні мережі, робота з лідерами думок. У поєднанні з хорошою ідеєю це значно швидше приведе клієнтів і підвищить їх лояльність. Для кав'ярні будуть рекомендовані такі рекламні інструменти:

- Google Map. Одним з основних інструментів для будь-якого офлайн-бізнесу є розміщення в Google Maps. У разі нефірмового запиту вгорі пошукового номера відображається картка з усіма зареєстрованими закладами. Якщо ви шукаєте конкретну кав'ярню, праворуч від результатів є карта компанії. Ще одна особливість – можливість

оприлюднення думок, на основі яких формується оцінка. Чим він вищий, тим вище положення закладу в загальному списку.

- Реклама на геолокації. Особливість кафе в тому, що воно прив'язане до певної території: міста, вулиці, інших об'єктів. Тоді просування слід проводити з урахуванням цих характеристик.
- Соціальні мережі – Instagram. Саме ця соціальна мережа має перевагу – користувачі позитивно сприймають такі профілі та рекламу, а також високий клік. Instagram – це візуальна соціальна мережа, і при просуванні кав'ярні важливий гарний імідж. Дослідження підтверджують, що в ТОП-3 є причини, чому люди мають цікавий і корисний контент. Це означає, що запорукою успіху та популярності є якісна та продумана контент-стратегія. Фото, статті, картинки – все це має бути не просто рекламою, а справжньою користю для цільової аудиторії.

Просування компанії в соціальних мережах неможливе без всіх аспектів перерахованих вище. Підвищити обізнаність споживачів про діяльність та пропозиції закладу допоможуть різноманітні конкурси, призові ігри, акції та інші способи залучення аудиторії до взаємодії з компанією в соціальних мережах, адже задоволені клієнти – найкращий рекламний засіб.

До таких способів належить:

- Таргетована реклама. Це дозволяє збільшити кількість співробітників і тим самим потенційних клієнтів, підвищити зацікавленість і лояльність наявних.
- Робота з лідерами думок. Люди більше довіряють думці авторитетних людей, ніж прямій рекламі, тому без місцевих блогерів не обійтися. Обирати можна не тільки в соціальних мережах, а й у міських спільнотах, форумах та інших платформах. Можна працювати з невеликими групами, але забезпечити охоплення за чисельністю – у кожній вистачить близько 3000 осіб.
- Робота зі зворотним зв'язком. Багато клієнтів реагують на коментарі,

особливо негативні. Тут потрібно працювати в 2 напрямках: заохочувати до написання позитивних відгуків; відповідати на негативні коментарі.

3.2 Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Більшість запланованих заходів щодо підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та організації праці потребують певних фінансових витрат. Ця обставина зумовлює необхідність обґрунтування економічної доцільності та ефективності цих заходів у процесі складання плану рахунків. Обсяг фінансування конкретного заходу визначається його спрямованістю та масштабами.

Таблиця 3.3

Прогнозування фінансово-економічних показників діяльності кав'ярні

Показники	Одиниця виміру	Рік		Абсолютне (грн)	Темпи приросту (%)
		2021	2020		
Товарообіг	Тис.грн	4727,035	3727,035	1000	126
Змінні витрати	Тис.грн	930,07	830,07	100	112
Постійні витрати	Тис.грн	819,46	419,46	400	195
Всього витрати	Тис.грн	849,53	949,53	-100	89
Прибуток	Тис.грн	2127,97	527,97	600	139
Витрати на 1 грн. (4/1)	коп.	0,51	0,51	0	100
Рентабельність продажів (5/1)	%	49	49	0	100
Середня завантаженість закладів на день	%	97	62,5	35	155

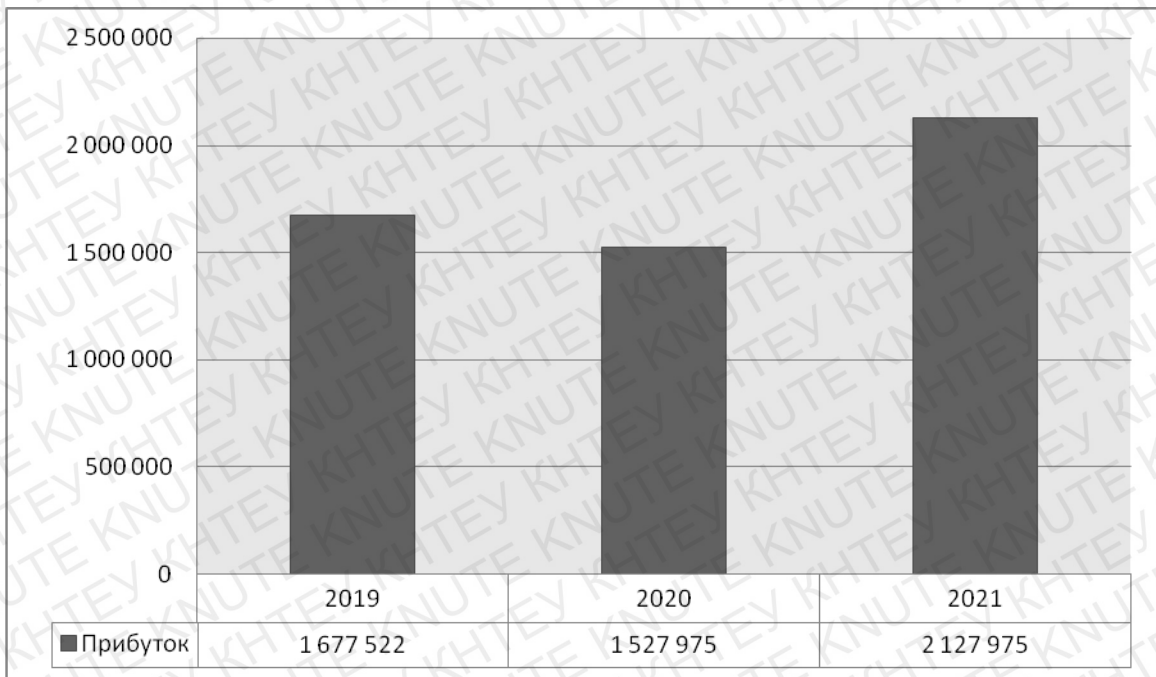


Рис. 3.2 Прогнозування чистого прибутку кав'ярні

Запропонована в третій частині роботи методологія розробки стратегії розвитку враховує управлінські, організаційні та фінансові особливості суб'єктів малого підприємництва, що працюють у сфері обслуговування. Вважаємо, що при формуванні стратегії розвитку має сенс враховувати стратегічні програми та заходи, передбачені стратегією розвитку м.Вишневе, а також ті напрямки співпраці та підтримки малого бізнесу, які пропонують місцева влада, громадські організації, фонди та інші. Стратегія розвитку повинна базуватися на перевагах існуючої діяльності компанії та враховувати стратегічні можливості бізнес-середовища, розроблену з урахуванням можливих сценаріїв його розвитку та стратегічних цілей власників бізнесу. Вважаємо, що запропоновані заходи щодо стратегії придатні для практичної реалізації та сприятимуть стабільній конкурентній позиції компанії в умовах кризи.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розроблена стратегія містить систему стратегічних змін. Що потрібно зробити для розвитку організації. Відповідно, для реалізації таких змін необхідно створити організаційні, економічні умови, тобто створити стратегічний потенціал організації. Основним підходом до формулювання стратегії в умовах швидких змін середовища є теорія джерел і теорія ринкових сигналів, а отже, здатність організації вловлювати ці слабкі сигнали. В умовах нестабільних умов ведення бізнесу та кризи, викликані пандемією, роль малого бізнесу в торгівлі значно зростає завдяки здатності швидко адаптуватися до потреб ринку, сприяти регіональному розвитку, швидкому впровадженню організаційних інновацій. У першій частині також визначаються особливості розробки стратегій малого бізнесу через низку факторів.

Ми визначили ключові характеристики малого бізнесу, які впливають на зміст стратегії розвитку. Зокрема, специфіка стратегії малого бізнесу визначається продуктом їх діяльності, пропонованим на споживчому ринку – торговими послугами, власники малого та середнього бізнесу розробляють стратегію без достатнього системного досвіду.

Визначено сутність стратегії підприємства та проведено узагальнення факторів, що впливають на розробку стратегії підприємства, що діє на місцевому ринку. Визначено сутність стратегії бізнесу як моделі розвитку на основі стратегічних рішень власників бізнесу з урахуванням зовнішнього середовища та компетенцій компанії через динамічні можливості через процес стратегічного управління.

У другій частині нашої роботи ми проаналізували середовище кав'ярні, що працює на ринку споживчих продуктів кав'ярні «БорщBurgerBar», м. Вишневе, Київська обл.

Успішний бізнес у місті неможливий без підтримки місцевої влади, особливо сприятливого бізнес-середовища та бізнес-клімату. Водночас на розвиток малого та середнього підприємництва негативно вплинули процеси,

які спостерігаються в Україні останніми роками: погіршення фінансового стану, девальвація національної валюти, нестабільність банківської системи, втрата економічних ринків, пандемія, криза. Аналіз свідчить, що розвиток підприємництва в регіоні відбувається повільно та нерівномірно.

Через низку проблем, як на регіональному, так і на національному рівні, його потенціал недостатньо реалізований, що гальмує його розвиток, який посилюється кризою. Аналіз діяльності показав переваги та недоліки підприємства. Таким чином, компанія працює прибутково, у своїй діяльності орієнтується на вузький, територіально обмежений сегмент ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності показує середній рівень. Щоб зберегти конкурентоспроможність малого бізнесу, недостатньо думати про зменшення збитків у кризові часи. Потрібно змінити формати спілкування з клієнтами, запровадити програми лояльності, покращити логістику доставки товару до клієнта, покращити аналіз даних клієнтів та надати пріоритет особистій безпеці споживачів.

Третя частина роботи пропонує етапи розвитку кав'ярні «БорщBurgerBar», а саме акцентувати увагу на споживача. Розглянути та оновити позиції меню, додати новий асортимент товару. Звернути увагу на оформлення власного сайту та сторінок в соціальних мережах. Більш активно приймати участь у залученні та інформативності інтернет користувачів, зацікавити їх новинками.

Запропоновано використовувати сегментовані програми лояльності – студенти, сім'ї мешканців довколишнього мікрорайону, пенсіонери, лікарі, використання зв'язків з громадськістю, посилити моніторинг зворотного зв'язку з клієнтами. Також компанія має брати участь у програмах, визначених стратегією розвитку. Скористайтеся програмами підтримки малого бізнесу в м.Вишгород. Заходи, які запропоновані, мають практичну спрямованість. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих результатів при формуванні стратегії розвитку та її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
2. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 252–258.
3. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.
4. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с
5. Дем'яненко В. [Електронний ресурс]. Управління змінами шляхом роботи з тимчасовими перспективами // Управління змінами. Режим доступу: <http://ibcm.biz>
6. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
7. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса. – 2016. – № 7. – С. 112-116.
8. Загуменнова І.В., Єгорова М.С. Інноваційна ідея і маркетингове обґрунтування створення дитячого кафе / І.В. Загуменнова, М.С. Єгорова // Молодий вчений. - 2015. - №11.4. - С. 127-131

9. Іванченкова Л. В. Системний підхід до побудови інформаційно-аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 62–66.
10. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. /М.В. Клапчук, В.І. Біян,Б. Брухлій // Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
11. Кулешова Н. В. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : [монографія] / Н. В. Кулешова, О. Ю. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 220 с.
12. Коронавірус: як українські ресторани ведуть бізнес в умовах пандемії. [Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainianrestaurateurs-do-business-in-a-pandemic>
13. Крахмалова Н.А. Оцінка ефективності використання інтегрованих організаційних структур виставкового маркетингу як фактора розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Н.А.Крахмалова // Менеджмент. 2016. № 24. – с. 19-28.
14. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку», 25-27 березня 2015 р. – К.: НУХТ, 2015 р. – 274 с
15. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.
16. Розробка стратегії організації. [Електрон. ресурс] - Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> Основні етапи розробки й реалізації стратегії. [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/strategichnij_menedzhment/osnovni_etapi_rozrobki_j_realizaciji_strategiji/
17. Пітько О. А. «Техніка НЛП в рекламі». Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень, вип. 4-3 (2017): 581-584.

18. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах / А. В. Поплавська // Питання культурології: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 31. – С. 86-91.
19. Послідовність етапів процесу розробки стратегії. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1802-1.html>
20. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства / Т. В. Сак // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – №15. – С. 247-254.
21. Сак Т. В. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Сак, І. М. Стасюк // Ефективна економіка. – 2015. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
22. Сайт агентства Digital Guru. [Електронний ресурс].–Режим доступу <https://dgagency.ru/services/orm>
23. Тімар І.В. Особливості формування іміджу відчизняних підприємств сфери послуг / І.В. Тімар // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. – Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. – 2015. – С. 20-23.
24. Тренди ресторанного бізнесу 2017 от Poster [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://joinposter.com/post/restaurant-business-trends-2017>
25. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє штормом коронавірусу. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296>
26. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
27. Щербак В. Відкриті інновації як інструмент ефективної діяльності ресторанного бізнесу. / В. Щербак// Управління. – I Випуск 24. –2016. – С.115–128.

28. Юрчак Е.В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду [Електронний документ] / Е.В.Юрчак // Електронний журнал «Ефективна економіка», №12, 2015. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3706>
29. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. 2015. № 38. С. 137–141.
30. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку./Л.М. Яцун/ Економічний аналіз. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.

