

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій

Студента 3 курсу, _с групи
спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої
програми

«Готельно-ресторанна справа»

Пилипенко
Наталія
Юріївна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Пилипенко Наталія Юріївна*(прізвище, ім'я, по батькові)***1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій»Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи***Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій*Об'єкт дослідження* – програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення розвитку у ресторані «Domino`s pizza» міста Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ, АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Теоретичні основи управління розвитком суб'єкта ресторанного бізнесу, аналіз ринку ресторанних послуг України

Оцінка програм розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's Pizza»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «DOMINO'S PIZZA» М. КИЇВ

Досягнення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу через управління факторами впливу в умовах військових дій в Україні

Впровадження програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's pizza» міста Київ

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф. _____

(підпис)

М.В. Босовська

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц. _____

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____

Н. Ю. Пилипенко

(підпис)

(ініціали, прізвище)



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Пилипенко Н. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади формування стратегій та програм розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Проведено оцінку ефективності діючої стратегії розвитку ресторану. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ресторану у повоєнний період та обґрунтовано програму удосконалення його діяльності.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.В. Босовська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Пилипенко Н.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи розвитку, аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні

1.1 Теоретичні основи управління розвитком суб'єкта ресторанного бізнесу, аналіз ринку ресторанних послуг України

11

1.2 Оцінка програм розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's Pizza»

24

РОЗДІЛ 2. Напрями удосконалення програми розвитку ресторану «Domino's Pizza», м. Київ

2.1 Досягнення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу через управління факторами впливу в умовах військових дій в Україні

42

2.2 Впровадження програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's pizza» міста Київ

51

ВИСНОВКИ ТА ПОПОЗИЦІЇ

64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

75

ДОДАТКИ

82

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес перейшов від періоду тривожності (лютий 2022р.) до періоду адаптації за військового стану в Україні (грудень 2022р.). Характеризується такими особливостями поведінки: за кризових обставин: бізнес згортається, після чого настає період адаптації і пристосування до нових умов функціонування, на який розраховані програми розвитку ресторанного бізнесу під час воєнного стану в Україні, після закінчення другого адаптивного періоду буде спостерігатися період пожвавлення і активізації.

За умов війни можливо виділити дві групи впливових факторів на розвиток ресторанного бізнесу: зовнішні і внутрішні фактори впливу. До зовнішніх відносяться: потенційна загроза ракетних, бомбових, артилерійських, реактивних ударів, загрози інформаційної безпеки, дискредитація партнерів з російським походженням, відтік клієнтської бази до міст відсутності бойових дій, фактори, пов'язані з забороною та обмеженням на виїзд з України, перебої роботи валютного ринку України.

До внутрішніх факторів відносяться: для працівників і власників бізнесу - психоемоційні розлади, поява страху, розгубленості, роздратованості, характеризується такий стан відсутністю можливостей впливу на хід подій; для організації підприємства - вплив запровадженого в країні військового стану на графік роботи, тривалість робочого дня інше.

Якщо внутрішніми факторами можливо і необхідно управляти, то до зовнішніх можливо лише адаптуватися.

Процес адаптації ресторанного бізнесу до зовнішніх факторів впливу в умовах військових дій має територіальні ознаки і характеризується міграційними процесами потенційних клієнтів з областей України, де ведуться бойові дії (Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська) до областей, де вони відсутні (Чернігівська, Волинська, Закарпаття інші). Особливим є в тому числі ресторанний бізнес Причорноморського регіону у складі областей України: Одеська,

Херсонська, Миколаївська, розвиток ресторанного бізнесу яких разом з Київською областю і м. Київ мали високі темпи розвитку інфраструктури до початку війни між Росією і Україною за вигідного приморського розташування – Причорномор'я, м. Київ і область – завдяки агломераційному ефекту. За період війни на таких територіях або скоротилися обсяги ресторанних послуг, в тому числі з причин введення обмежень на споживання ресурсів (електрики, газу, води інше), за результатом порушень енергетичної цілісності України в результаті обстрілів, або, в разі окупації – підприємства ресторанного бізнесу припинили свою діяльність.

Частина населення в тому числі вимушено переміщується за кордон держави. Всі ці обставини створюють дисбаланс між попитом і пропозицією в рамках інфраструктурного сегменту економіки України - ресторанного бізнесу.

Програми розвитку ресторанного бізнесу в умовах військових дій потребують розробки механізму особливого розвитку в частині управління ресурсною, клієнтською базами, ризиками підприємницької діяльності за врахування регіональних, економічних і політичних особливостей, процесом формування результатів сформованих відносин на ринку ресторанних послуг.

Рівень дослідженості теми. Теоретико-методологічні основи програм розвитку ресторанного бізнесу в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців: Белоусова О. С., Афанас'єва О. С., Дочинець І.В., Дудяк Р., Польнюк Х., Більський І., Іванік О. Л., Мельник А.О. не враховують військового стану за впливом такого на зміни в бізнес-середовищі, яке характеризується глибокими кризовими порушеннями грошового і товарного обігу. Що визначає напрями розробки особливих ґрунтовних підходів до структури програм розвитку.

Метою є оцінка програм розвитку і розробка механізму управління розвитком в умовах військових дій суб'єктів ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових **завдань:**

- визначити теоретичні основи управління розвитком суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дослідити концентрацію ринку ресторанних послуг України;
- проаналізувати зміни в поведінки споживача за попитом на ресторанный послуги;
- провести аналіз тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні за 2020-2022рр.;
- проаналізувати регіональний розподіл за факторами впливу на розвиток ресторанного бізнесу;
- дослідити сегментацію ресторанного бізнесу за суб'єктами ринку ресторанних послуг України;
- провести SWOT-аналіз бізнес-середовища ринку ресторанних послуг;
- обґрунтувати напрями вдосконалення програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні.

Об'єкт дослідження - програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження - методичні та практичні підходи до удосконалення розвитку у ресторані «Domino`s pizza» міста Київ.

Методи дослідження. Для оцінки стану і перспектив розвитку ресторанного бізнесу використані методи факторного аналізу, що структурує показники дослідження за впливом факторів, порівняльного аналізу для збільшення доказової бази дослідження, індикативного аналізу, SWOT-аналізу.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність світової ресторанної мережі «Domino's Pizza», звітність ресторанної мережі «Domino's Pizza» м. Київ. та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження складових програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок. До неї включені 18 малюнків та 14 таблиць, 7 додатків.

При написанні дипломної роботи було використано 50 основних джерел, зокрема наукового, науково-методичного, періодичного характеру.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ, АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

1.1 Теоретичні основи управління розвитком суб'єкта ресторанного бізнесу, аналіз ринку ресторанних послуг України

Розвиток суб'єктів ресторанного бізнесу України характеризується ступенем активності суб'єктів господарювання, які містять спільні форми організації виробництва й обслуговування споживачів і становлення яких залежить від впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, причому якщо внутрішніми факторами середовища, пов'язаних з особливостями організації і функціонування підприємств ресторанного господарства (персонал, технології інше) можна і потрібно управляти, то до зовнішніх можливо тільки пристосуватися (вплив держави, конкуренти інше) [1] – табл. 1.1

Таблиця 1.1

Групи факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

фактори середовища		характеристика впливу
зовнішні	політико-правові	виражаються в прийнятті законодавчих і нормативних актів державою, які стимулюють розвиток ресторанного господарства, заходи з підтримки та розвитку інфраструктури розміщення, будівництва ресторанів
	економічні і фінансові	вплив на індустрію, як макроекономічних, так і мікроекономічних важелів
	культурні	формування традиційної і нетрадиційної кухні, обмін культурною спадщиною і традиціями
	соціально-демографічні	ресторанний бізнес розміщується на територіях, на яких відбувається приріст населення в результаті міграції, збільшується народжуваність
	інфраструктурно-комунікаційні	стан і динаміка розвитку інфраструктури як комплексу галузей що займаються обслуговуванням основного виробництва (транспорт, зв'язок інше)
	технологічні	досягнення науково-технічного прогресу в комунікаціях і продажах, що

	фактори	відбуваються на ринку, вдосконалення взаємозв'язків між покупцями і продавцями послуг, системі дистрибуції і споживчій інформації
внутрішні	ефективність системи управління	розглядається як результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу
	організація виробництва	вплив комплексу заходів раціонального поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі та часі
	фінансове забезпечення	вплив обсягів фондів фінансових ресурсів, що створюються і використовуються з метою здійснення виробництва товарів і надання послуг
	ефективність технологій	швидкість запровадження нової техніки і <i>технологій</i> на підприємстві
	характер та швидкість впровадження інновацій	впровадження інформаційного процесу, форма і <i>швидкість</i> якого залежать від комунікаційних каналів, можливостей суб'єктів господарювання щодо застосування новітніх технологій
	організація маркетингової діяльності	рівень структурної побудови для управління маркетинговими функціями, яка структурує порядок виконання поставлених цілей і завдань
	організація підбору, розстановки та підвищення кваліфікації кадрів	прогнозування і планування потреб в кадрах, формування резерву для підготовки і використання ,
	ефективність комунікацій	визначає відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання

Суб'єкт господарювання - юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншу господарську діяльність, у тому числі яка здійснює контроль над іншою юридичною чи фізичною особою; група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими [31].

Розвиток суб'єктів господарювання на ринку ресторанного бізнесу поступово трансформувалася з таких форм як: місця організації харчування для тих, хто подорожує, громадських їдалень, до утворення мережевих рестораних компаній [8, с. 116].

Змінилося і саме визначення поняття «ресторанне господарство» (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Визначення терміну «ресторанне господарство» за джерелами

визначення терміну «ресторанне господарство»	джерела
вид економічної діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів у харчуванні, з організацією дозвілля або без нього	Міжнародний стандарт галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/vb457609-10 . (Дата звернення: 15.11.2022).
змінено на термін «ромадське харчування»	Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики» від 08.06.1995 № 403 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/326-93-%D0%BF . (Дата звернення: 17.11.2022).
організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка виробляє, продає й організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів	П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: Київ. Національний торговельно-економічний університет, 2007. 465 с.

Розвиток українського ресторанного ринку за набрання Україною незалежності розвивається доволі швидкими темпами [13] і характеризується такими формами ресторанного бізнесу як (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Форми ресторанного бізнесу

форми ресторанного бізнесу	характеристики
ресторани швидкого обслуговування	спеціалізуються на виготовленні гамбургерів, сендвічів, смаженої картоплі, піци
демократичні ресторани	тематичні ресторани, в яких приготування страв відбувається у присутності гостей закладу, офіціанти відсутні, багатий асортимент та відкрита кухня
спеціалізовані підприємства з визначеним набором страв і послуг, що пропонуються споживачу	спеціалізуються на приготуванні національних страв, сніданків, вечери
тематичні ресторани	спеціалізуються на приготуванні національних страв різних країн за створення відповідного інтер'єру та особливої атмосфери

Ресторанне господарство за темпами швидкого розвитку має перспективи стати одним із найважливіших секторів туристичної галузі, тому як отримує значну

частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, експортує послуги на міжнародний ринок товарів і послуг [44, с. 183].

Ресторанний бізнес в довоєнний час є прибутковим, з високими рівнями ліквідності капіталу та конкурентоспроможності за такими тенденціями (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Характеристики тенденцій розвитку ресторанного бізнесу

Впливові фактори	Характеристики тенденцій
За впливом інновацій	формування нових напрямів сучасної кулінарії
За впливом попиту	поглиблення спеціалізації ресторанів
За впливом процесу глобалізації та інтеграції	створення міжнародних та національних ресторанних мереж
За впливом конкурентного середовища	консолідація ресторанного ринку, коли дрібні заклади витісняються більшими або ресторанными мережами, що працюють під відомим брендом
За впливом міжнародних транснаціональних компаній	мережі ресторанів, що працюють на засадах франчайзингу та у середньому ціновому сегменті, доступному для більшості споживачів

Частка українських ресторанів обирають франчайзинговий бізнес з франчайзинговими мережами через мінімізацію ризиків у створенні власної справи через придбання франшизи, відсутність необхідності інвестування у створення продукту, технології, бренду [39, с. 124].

За даними «International Franchise Association» [50], на початку XXI століття у світі нараховувалось близько 16,5 тис. франчайзерів та більш ніж 1,2 млн. франчайзі.

За даними Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури України, Україна має перспективи галузевого розвитку за системою франчайзингу: 27 галузей мають інвесторів, але не мають достатньо франчайзерів [22, с. 110]. Ринок українських франшиз представлений: «Піца Челентано», «Франс.уа», «Мафія», «Арома Кава», «Львівські круасани», «Перша пекарня». За даними компанії «Франч» в Україні на початок 2020 року згадується близько 1 200 франчайзингових пропозицій. З них найбільше сконцентровано у сегментах

роздрібної торгівлі (423 франшизи), громадського харчування (210) та послуг для бізнесу (151) [39, с. 125].

Термін «франчайзинг» походить від французького слова «franchise» - пільга, привілей, особливе право на свободу ведення будь-якої діяльності. Під франчайзингом розуміють (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Дослідження терміну «франчайзинг» за науковцями

Автори	Визначення
Микитюк О., Бенівська К. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 108–113, с. 11	система, що складається з компанії-власника бренду, яка розробила і успішно застосувала елементи свого власного тиражованого бізнесу, а також невеликих компаній або підприємств, які купили право відкрити свою точку під цим брендом з використанням технологій, методів і правил ведення бізнесу
Ставерська Т. О. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 31, 2020 с. 124-125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/22.pdf . (Дата звернення: 20.11.2022).	форма партнерських відносин дає можливість забезпечити партнерам підтримку у конкурентній боротьбі, створити новий бізнес, сприяє виходу на нові географічні й продуктові ринки
Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5302 . (Дата звернення: 28.11.2022).	система побудови мережі, заснована на формалізованих успішних технологіях, спрямована на швидке розширення ринкового впливу і посилення бренду всієї мережі
Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64	тиражування успішно працюючого бізнесу, тобто в придбанні іміджу і технологій діючого підприємства, всебічно апробованих на практиці

Суб'єктами відносин франчайзингу є двоє. Перший володіє правами на марку або технологію, і є франчайзером. Другий купує можливість використовувати належні франчайзеру права, - франчайзі [36].

Франшиза - це пакет прав, які франчайзер продає франчайзі, в тому числі:

право використовувати своє ім'я, фірмовий стиль, досвід, знання, технології виробництва і управління, ноу-хау. Франчайзер зобов'язується сприяти в становленні бізнесу, забезпечувати технічну та консультаційну допомогу [28, с. 59]. Франчайзинг є універсальним інструментом активізації підприємництва, засобом розвитку як малого, так і великого бізнесу, має особливі риси і принципи (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Особливі риси і принципи франчайзингу

специфічні риси франчайзингу	допомагати суб'єкту господарювання вести бізнес самостійно, але при всебічній підтримці
	допомагати компаніям ефективно розширювати бізнес, не несучи великих витрат на створення і підтримку масивного адміністративного комплексу і не зазнаючи труднощів в управлінні широкою мережею корпоративних підприємств
принципи організації та функціонування бізнесу на основі франчайзингу	допомагати компаніям перетворити свою існуючу мережу в ефективний бізнес, здатний рости і розвиватися в умовах конкуренції
	бренд, оскільки франчайзинг, в першу чергу, являє собою покупку імені, під яким франчайзер вже зайняв своє місце на ринку і завоював певну лояльність кінцевого споживача. Саме використання одного бренду забезпечує успіх і швидкість розвитку франчайзингової мережі на ринку. У той же час, використання відомого бренду дозволяє франчайзі швидко окупити вкладені в бізнес інвестиції, не витрачаючи час на дослідження споживчих сегментів і формування лояльності у споживача до товару / послуги мережі. Чим відоміший бренд, який входить в пакет франшизи, тим дорожче така франшиза коштує. Також важливо, щоб бренд мав легальний захист (був зареєстрований як товарний знак / знак обслуговування)
	наявність продукту або унікальної технології (ноу - хау): привабливість бізнесу через покупку франшизи полягає в тому, що франчайзі не потрібно вкладати інвестиції в розробку продукту або технології, вони купуються у франчайзера. Продукт та / або технологія роблять бізнес конкурентоспроможним - вони повинні створювати цінність для споживача, а також залучати достатню кількість потенційних покупців. Франчайзер і франчайзі повинні прикладати взаємні зусилля до збереження конфіденційності цієї інформації
	дохід, достатній для того, щоб франчайзі міг виконати свої фінансові зобов'язання перед франчайзером: в основі стійкості франчайзингової системи лежить дохід франчайзі. Так як покупка франшизи є способом створення власного бізнесу, дохід від роботи із застосуванням такої франшизи повинен дозволити франчайзі розрахуватися за зобов'язаннями перед франчайзером і залишитися в сумі, достатній для зацікавленості франчайзі в цьому бізнесі. Також важлива прозорість у формуванні доходу і реальність даних про прибутковість, які представляє франчайзер
	високий рівень стандартизації: франчайзер і франчайзі відповідають за те, щоб якість товарів і послуг як у франчайзингових точках, так і у власних точках франчайзера була однаковою. Тому система франчайзингового бізнесу повинна бути представлена франчайзі таким чином, щоб не дозволяти розбіжностей в якості кінцевого товару / послуги. Стандартизація забезпечує можливість тиражування точок на різних територіях
	кодифікація і простота процесів і операцій: франчайзі повинен пройти навчання при покупці франшизи, а франчайзер зобов'язаний передати йому навички та знання з організації та здійснення даного бізнесу. Франчайзингова концепція повинна бути придатна для письмового викладу і передачі іншій особі, а також досить проста для того, щоб франчайзі міг її освоїти і відтворити

В ресторанных мережах франчайзингові точки обслуговуються централізованими постачальниками продуктів за додержання єдиного підходу з

технологічного процесу, асортименту, стилю обслуговування тощо.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні за франчайзингових відносин, характеризується нестачею інвестицій [7, с. 163; 20, с.182].

Діяльність ресторанів, як і будь-яка інша підприємницька діяльність, пов'язана з ризиком. Що створює необхідність змінювати форми управління підприємством за невизначених умов. За таким, базисом ефективної діяльності управління рестораном є процес управління ризиками.

Аналіз ринку передуює розробці програм розвитку і націлює на визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей суб'єктів ринку ресторанного господарства (рис. 1.1). Ресторанне господарство – це господарство, діяльність якого направлена на задоволення найвибагливіших потреб клієнтів у харчуванні та організації їхнього дозвілля [32]. Тобто продавець продає послугу з харчування та організації дозвілля, а споживач готовий оплатити її.

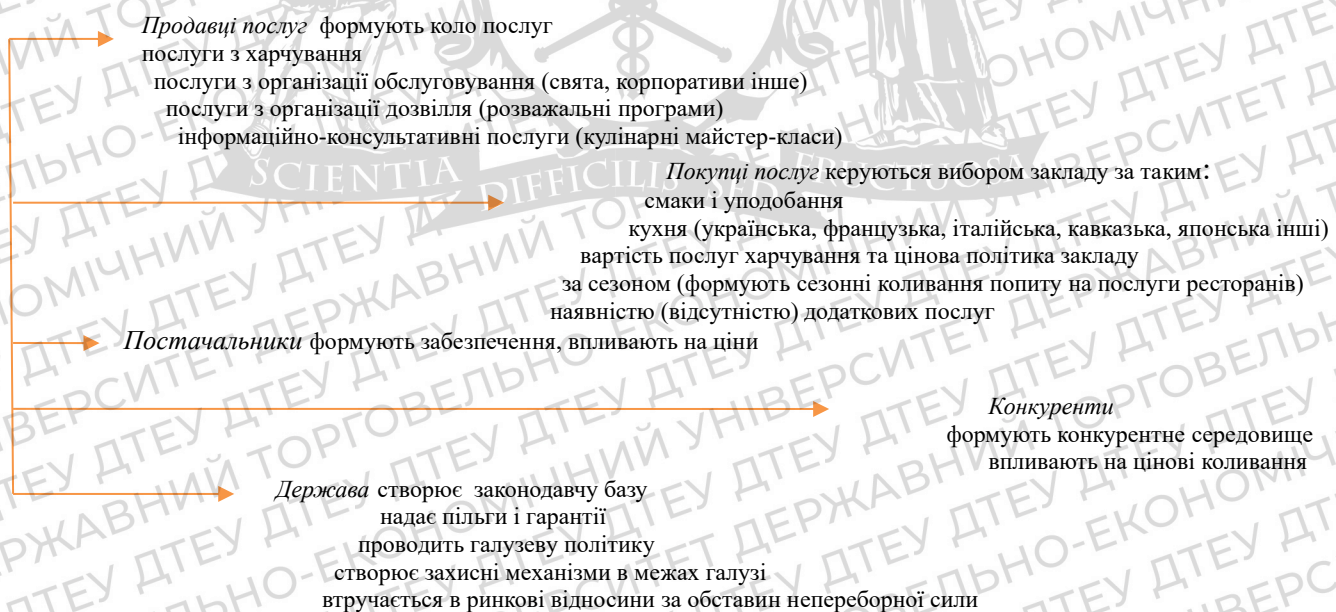


Рис. 1.1 Взаємозв'язки і взаємозалежності між суб'єктами ринку ресторанного господарства

З метою аналізу поведінки споживачів застосовуються якісні та кількісні методи дослідження (рис. 1.2).

Вивчення відносин, інтересів,
поглядів споживачів

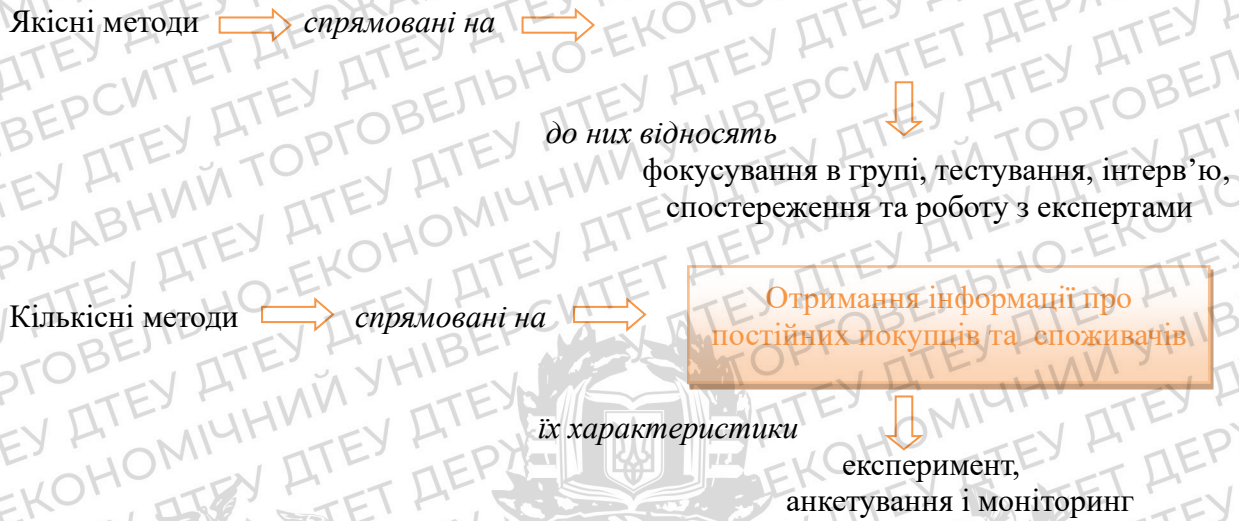


Рис. 1.2 Групи якісних та кількісних методів дослідження аналізу поведінки споживачів

Застосування груп якісних та кількісних методів аналізу споживчої поведінки дають змогу [47].

- пояснити зміни в поведінки споживача після періоду пандемії COVID-19, значущості потреб та пріоритетів споживачів на основі статистичних спостережень за змінами у структурі витрат вітчизняних домогосподарств;
- розглянути процес формування істотних змін за попитом на ресторанні послуги і виявити основні аспекти, що їх спричинили.
- проаналізувати поведінку споживача на ринку ресторанних послуг в період військових лій в Україні і спрогнозувати на короткостроковий період - 2023 рік - модель поведінки споживача;
- обґрунтувати теоретичні і практичні основи аналізу споживчої поведінки.

Для визначення міни в поведінці споживача проаналізована структура грошових витрат домогосподарств України 2022 р., за результатом встановлено: відбулося зменшення витрат споживачів на ресторанні послуги: в 2022р. -10,4% (2022 порівняно з 2021рр.), в 2021р. – на -4,3% (2021 порівняно з 2020рр.), в 2020р. – на -18,3% (2020 порівняно з 2019рр.) [47] – рис. 1.3.

Зміни в поведінки споживача після періоду пандемії COVID-19 обумовлені іншими більш пріоритетними для 2020 року напрямками витрачання коштів, в тому числі витратами: пов'язані зі збереженням здоров'я, на продукти харчування, комунальні послуги. На протязі 2021р. після кризових обставин 2019р., попит на ресторанный послуги неповністю відновився, а в 2022 році за результатом витрачання коштів населенням України на переїзди з окупованої місцевості, місцевості, де ведуться бойові дії, до міст і селищ країни з мінімальним ризиком для життя, за кордон, оплату оренди житла інше, збільшили від'ємний показник витрат населення на ресторанный послуги 2021 року на 6,1% (10,4 мінус 4,3).



Рис. 1.3 Динаміка витрат населення на ресторанный послуги за період 2020- 2022рр.
(характеризується загальним зменшенням)

Аналіз тенденцій розвитку ресторанный бізнесу в Україні за 2020-2022рр. відображений в табл. 1.7

Таблиця 1.7

Аналіз тенденцій розвитку ресторанный бізнесу в Україні за 2020-2022рр.

за роками (в базовому 2019 році кількість ресторанних закладів в Україні становило 19600)	кількість ресторанних закладів в Україні	за дослідженням	зміни, кількість, %
2020 рік	18600	Насонова Ольга. Обсяг ресторанного ринку в Україні за 2020 рік. Ресторанний консалтинг. 2020. URL: http://restaurant-consulting.com.ua/obem-restorannogo-rynka-v-ukraine-za2020-god . (Дата звернення: 11.12.2022).	-1000 або -5,1%
2021 рік	14700	Силивейстр Владимир. Второй локдаун снова обрушил обороты заведений: хуже всех ресторанам и барам. Poster. 2021. URL: https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov . (Дата звернення: 12.12.2022).	- 3900 або -20,97%
2022 рік	9700	Насонова Ольга. В Украине с начала года закрылось около 7000 ресторанов и кафе. Агенція «Інтерфакс-Україна». Національна ресторанна асоціація URL: https://news.finance.ua/ru/v-ukraine-s-nachala-voynu-zakrylos-okolo-7000-restoranov-i-kafe-associaciya . (Дата звернення: 21.11.2022).	- 5000 або -34,01%

Результати суттєвого зменшення обсягів ресторанних послуг в Україні за період дослідження 2020-2022рр. наступні: у 2020 році 3900 закладів припинили свою діяльність (зменшення відбулося на - 5,1% порівняно з 2019р.); в 2021-2022 рр. зберігається стійка тенденція до закриття діяльності і показник зменшення ресторанного бізнесу в Україні складає - 3900 або -20,97% в 2021р., і - 5000 або - 34,01% в 2022р.

Графічно динаміка зміни кількості ресторанних закладів в Україні за 2020-2022рр відображена на рис. 1.4

Основні причини згортання діяльності такі: причина перша – висока орендна плата, причина друга – боргові зобов'язання, причина третя – вплив пандемії 2019р. на відтік клієнтів у 2020 і 2021 рр., в 2022 році додалася четверта причина – військові дії на території України.

З початку війни в Україні закрилося близько 7 тис. ресторанів та кафе, відкрилося понад 2 тис. нових закладів. З 7 тисяч підприємств ресторанного господарства, які припинили свою діяльність в тому числі такі, щодо яких дані

відсутні (знаходяться на окупованих територіях, в зонах ведення військових дій). У таких областях як: Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська – зменшення обсягу послуг ресторанів становило більше за 50%, У Київській, Одеській, Дніпропетровській - до 30%,

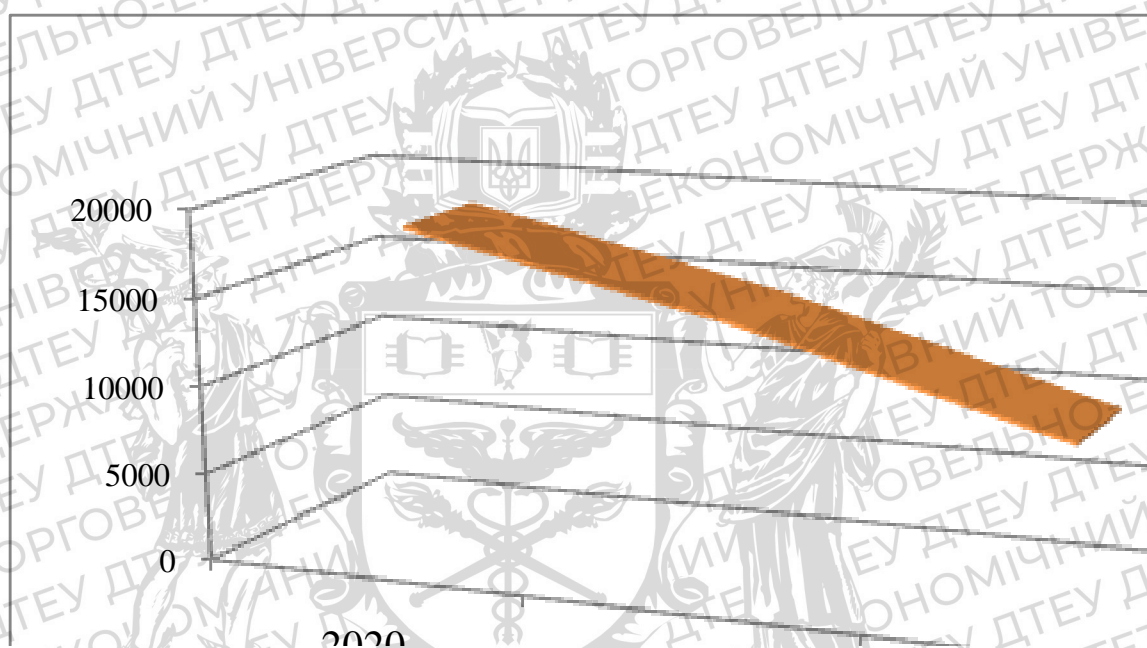


Рис. 1.4 Динаміка зміни кількості ресторанних закладів в Україні за 2020-2022рр

На відміну від півдня і центральних областей України, в західних областях навпаки – відбулося зростання обсягів ресторанного бізнесу. У Львівській - на 30%, (Львові — понад 500 нових закладів) у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській – в середньому на 20%.

З червня 2022р. спостерігається позитивна динаміка з відкриття ресторанів (більше двох тисяч) в м. Київ та у західних областях країни [25].

Аналіз структури регіонального розподілу ресторанного бізнесу України в 2021 році.

Значна концентрація ресторанного господарства (60% від загального) знаходиться в м. Києві та Київській області [38], інші області за обсягами

ресторанного бізнесу мають такі частки ринку: Одеська та Харківська області разом - 15%; Львівська область - 8,3%; Дніпропетровська область - 8%. інші – 8,7%.

Структура розподілу ринку ресторанних послуг України в 2021 році за регіонами відображена на рис. 1.5



Рис. 1.5 Аналіз регіональної структури розподілу ресторанного бізнесу України в 2021 році [24]

За сегментним аналізом розподілу встановлене нерівномірне збільшення/зменшення дохідності підприємств ресторанного бізнесу в період 2020-2021рр.: дохід від торгівлі послугами ресторанів та барів (зменшення на 58% та 51% відповідно); кафе та кальянні заклади (зменшення на 40%); дохід пекарень та дохід піцерій (зменшення на 37% та 23% відповідно); дохід віртуальних ресторанів, які в цей період орієнтовані на доставку їжі (збільшення на 5%) та дохід суши-барів (збільшення до 25%) у порівнянні з попереднім 2020 роком (рис. 1.6).

Визначені переваги за сегментним аналізом розподілу та нерівномірного збільшення/зменшення дохідності підприємств ресторанного бізнесу в період 2020-

2021рр. такі. Мала торгова площа точки продажу створює можливості вибору вигідного місця розташування (торгові точки з шаурмою та точки продажу випічки з доставкою), швидкість приготування страв та низькі ціни – створюють передумови прибуткового та конкурентного бізнесу формату «фастфуд».

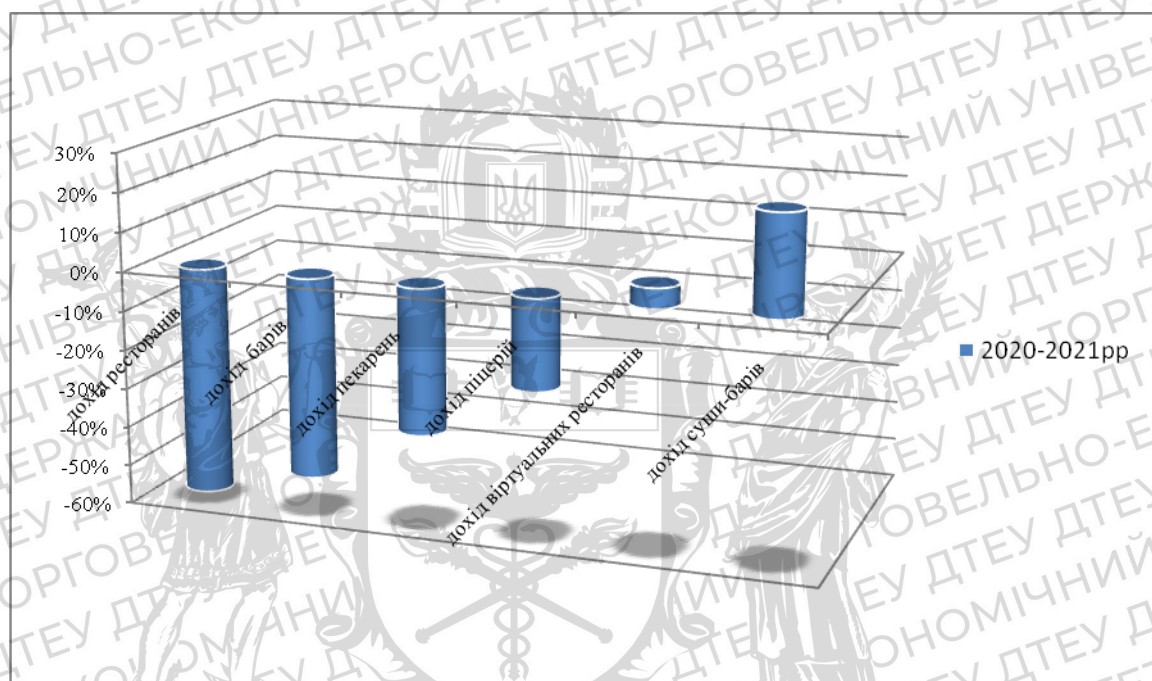


Рис. 1.6 Збільшення/зменшення доходності підприємств ресторанного бізнесу в період 2020-2021рр

Послуга «доставка їжі», яка в тому числі впливає на конкурентні переваги, створює додаткові бонуси для підприємців ресторанного бізнесу (це може бути власна доставка або посередництво з доставки), мають практично всі заклади через причину, що під час карантинних обмежень подача страв за розміщенням закладу не дозволялася. Не надають дану послугу піцерії в ритейлі за винятком великих ритейлерів, що мають власну доставку і в змозі доставити піцу; заклади з випічкою. Невелике приміщення бургерних створює можливість подавати страви за місцем розміщення, (подача страв може відбуватися у фуд-кортах), послугу «доставка їжі» не надають; в своїй більшості кіоски з шаурмою не розміщують покупців для

споживання їжі всередині закладу і не використовують послугу «доставка їжі». Сегментація ресторанного бізнесу за характеристиками страв і послуг наведена в Додатку А.

Серед інших Domino's Pizza друга за величиною мережа ресторанів піци після Pizza Hut у США. Наразі відкрито понад 15 тисяч філій Domino's Pizza у 90 країнах світу. Дослідження історії розвитку Domino's Pizza другої за величиною мережі ресторанів піци після Pizza Hut у США представлено в Додатку Б.

В Україні мережа представлена у таких містах: Києві, Львові, Одесі, Ірпені та Броварах.

1.2 Оцінка програм розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's Pizza»

За дослідженням В.М. Білявського, програма - це конкретна послідовність дій, що дозволять підвищити рівень соціально-економічного потенціалу, виправити помилки управління та збільшити прибутковість підприємства [2, с. 75].

За П'ятницькою Г.Т., програма є довгостроковим планом розвитку, який включає як першочергові завдання, що потребують невідкладних дій, так і довгострокові рішення, які можна буде реалізувати через певний час [33, с. 17].

Програма розвитку ресторанного бізнесу - це комплекс взаємопов'язаних завдань і цілей з перспектив розвитку на короткостроковий, середньо- чи довгостроковий періоди і необхідних для її реалізації ресурсів, важелів менеджменту, для досягнення тактичної або стратегічної мети.

За аналізом ресторанного ринку визначені основні взаємозв'язки і взаємозалежності, що виникають на ринку ресторанних послуг і трансформуються в бізнес-середовище. Результати аналізу слугують основою для розробки програм розвитку і визначають завдання такої. Реалізація мети програми здійснюється через виконання завдань (рис. 1.7):

**Завдання програми розвитку
ресторанного бізнесу**

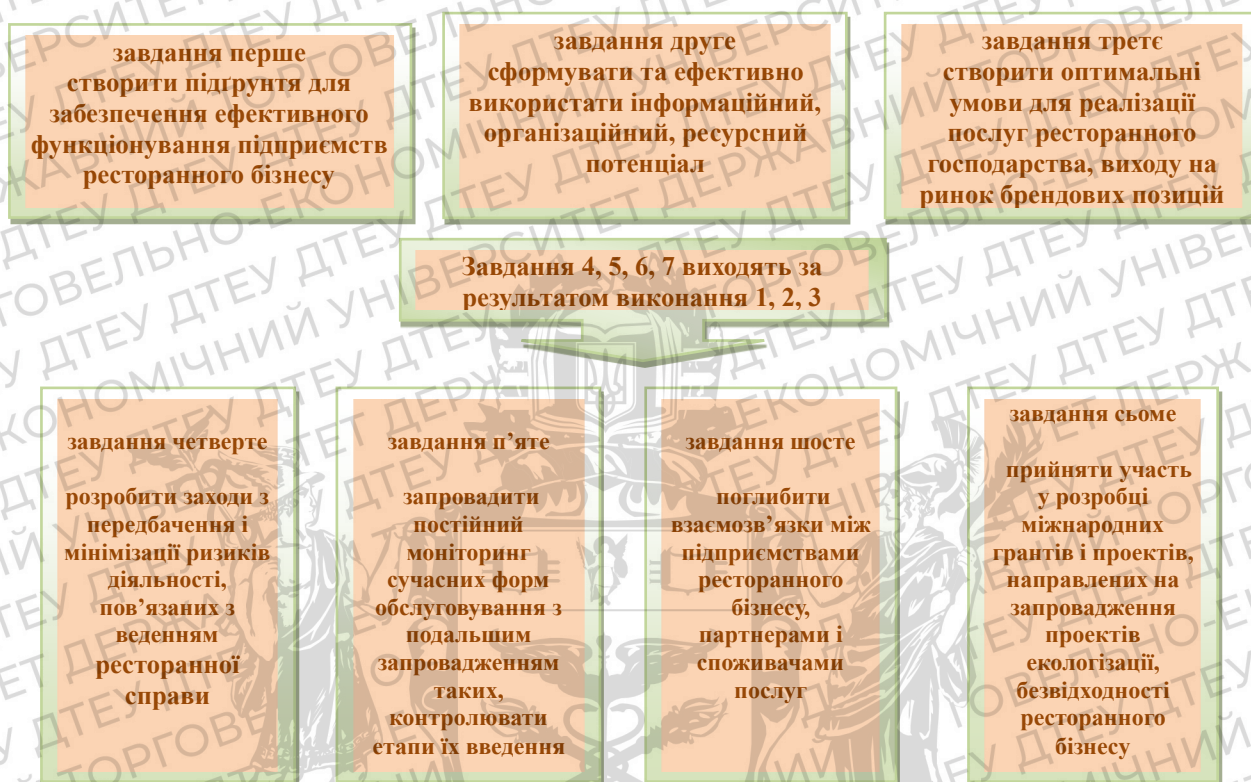


Рис. 1.7 Завдання програми розвитку ресторанного бізнесу

Цілі програми виходять з місії, рейтингу, які ресторанний заклад займає серед інших, планів власників інше, які формують бажаний стан підприємства в майбутньому за умови ефективного використання можливостей.

Програми розвитку ресторанного бізнесу мають за мету: забезпечити ефективну діяльність, конкурентоспроможність ресторанних підприємств на задоволення потреб споживачів і вдосконалення інфраструктури.

Узагальнені завдання програми розвитку ресторанного бізнесу трансформується до інфраструктурних взаємозв'язків і взаємозалежностей суб'єктів ресторанного ринку і вчиняють вплив на формування індивідуальних програм розвитку ресторанних бізнес-структур.

За результатом аналізу ресторанного ринку, який передувє розробці програм розвитку і **націлює** на визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей суб'єктів ринку ресторанного господарства, встановлені:

1. Пояснення щодо змін в поведінки споживача за попитом на ресторанный послуги після періоду пандемії COVID-19, значущості потреб та пріоритетів споживачів на основі статистичних спостережень за змінами у структурі витрат вітчизняних домогосподарств, які обумовлені іншими більш пріоритетними для 2020 року напрямками витрачання коштів (збереження здоров'я, продукти харчування, комунальні послуги), 2021 попит на ресторанный послуги неповністю відновився, а в 2022 році за результатом витрачання коштів населенням України на переїзди з окупованої місцевості, місцевості, де ведуться бойові дії, до міст і селищ країни з мінімальним ризиком для життя, оплату оренди житла інше, збільшили від'ємний показник витрат населення на ресторанный послуги 2021 року на 6,1%.

2. Проведений аналіз тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні за 2020-2022рр результує від'ємні зміни кількості ресторанных закладів в Україні (2020 до 2019 -1000 або -5,1%, 2021 до 2020 - 3900 або -20,97%, 2022 до 2021 - 5000 або -34,01%) за причинами: висока орендна плата, боргові зобов'язання, вплив пандемії 2019 р. на відтік клієнтів у 2020 і 2021 рр., військові дії на території України в 2022 році.

3. Проведений регіональний аналіз свідчить щодо нерівномірності впливових факторів на розвиток ресторанного бізнесу. Тенденції до розширення відбуваються в західних областях України (2022р.) на відміну від південної та центральної частини України.

4. Досліджена концентрація ринку ресторанных послуг України в 2021р.: м. Київ та Київська область (60% від загального), Одеська та Харківська області разом - 15%; Львівська область - 8,3%; Дніпропетровська область - 8%; інші – 8,7%.

5. Проведений сегментний аналіз свідчить про збільшення/зменшення доходності підприємств ресторанного бізнесу в період 2020-2021рр від торгівлі

послугами ресторанів та барів (зменшення на 58% та 51% відповідно); кафе та кальянних закладів (зменшення на 40%); пекарень та піцерій (зменшення на 37% та 23% відповідно); віртуальних ресторанів, які в цей період орієнтовані на доставку їжі (збільшення на 5%), суши-барів (збільшення до 25%) у порівнянні з попереднім 2020р.

6. Проведена сегментація ресторанного бізнесу за характеристиками страв і послуг визначає сильні і слабкі сторони сегментів бізнесу, в тому числі однозначно сильними сторонами встановлені такі: послуги у формат «їжа з доставкою», вигідне розташування – біля зупинок, метро, транспортних вузлів, спальних районів, встановлені часові ознаки попиту за сегментами, основні споживачі послуг закладів.

За результатом аналітичного спостереження з аналізу ринку можливо сформулювати загальні кроки програми розвитку ресторанного бізнесу за сучасних умов в Україні за таким (рис. 1.8), що формують адаптивні заходи з подолання кризових явищ для ефективного управління такими.

Обов'язковим елементом програми за сучасних умов військових дій в Україні є встановлення адаптивних заходів з подолання деструктивних ефектів для подальшого управління такими за участю міжнародного регулювання сфери послуг на міжнародному, регіональному та галузевому рівнях.



Рис. 1.8 Кроки програми розвитку ресторанного бізнесу за сучасних умов в Україні

За поглиблення дослідження процесу управління ресторанного ринку, побудована матриця SWOT (табл. 1.8) дозволяє провести аналіз сильних і слабких сторін, джерел зовнішнього і внутрішнього впливу підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 1.8

Матриця SWOT підприємств ресторанного господарства

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози:
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - розширення діяльності на ринку - вихід на нові сегменти ринку - введення брендової продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - зловживання зі сторони конкурентів; - несприятливі демографічні зміни - високий рівень інфляції - зростання цін на ресурси - зниження платоспроможного попиту населення
Сильні сторони:		
<ul style="list-style-type: none"> - наявність постійної клієнтської бази; - сучасне обладнання - достатні виробничі потужності - кваліфікований персонал - позитивний імідж - висока якість послуг та обслуговування - постійні постачальники 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягу послуг - розширення асортименту власних послуг; - зниження цін - розширення асортименту додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> -- розробка гнучкої цінової політики - підвищення кваліфікації персоналу - оновлення інтер'єру
Слабкі сторони:		
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність програми розвитку - нестача фінансових ресурсів - нерозвинена система маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> - використання планування і прогнозування розвитку діяльності - фінансування діяльності за рахунок власних коштів - запровадження і налагодження маркетингових комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат на виробництво послуг - збільшення частки власного капіталу і зменшення запозиченого

Націленість бізнесу за довоєнного стану в ресторанному господарстві враховувала вибір і реалізацію стратегій залежно ринковим умовам функціонування за видами: стратегія захисту, стратегія нападу, стратегія розширення і диверсифікації. Жорсткі карантинні обмеження, пов'язані пандемією 2019, введення комендантської години і обмежень з використання електрики за військового стану в Україні, порушення логістичних ланцюгов, від'ємні показники міграції населення, інше, доказали неспроможність бізнесу самотійно, по-перше, справитися з порушеннями між рівновагою попиту і пропозиції, ресурсним забезпеченням, ціновими розривами, по-друге, необхідність впливу на бізнес-процеси як держави, так і міжнародних організацій. Тому вибір і реалізація стратегії

за даних умов залежить в тому числі від участі держави і міжнародних організацій, що вчиняють вплив на суб'єктів ринку, коли вони самотійно неспроможні справитися з зовнішніми факторами впливу на мікросередовище.

За участю міжнародних організацій в умовах ведення бойових дій надається допомога Україні, фінансуються інфраструктурні проекти з підтримки і відновлення українського бізнесу, запроваджуються нові правила відносно дискримінації, припинення і запобігання такої для суб'єктів торгівлі послугами як національного ринку, так і наднаціонального ринку; процеси лібералізації торгівлі послугами (характеризується як процес зниження митних і усунення нетарифних бар'єрів на шляху розвитку міжнародної торгівлі товарами і послугами). Такі міжнародні організації як ЮНВТО – Всесвітня туристична агенція <https://www.unwto.org/> визначає норми і стандарти змісту готелів, ресторанів, ініціює укладення двосторонніх міжнародних договорів, які регулюють в тому числі сферу послуг [3]. На регіональному рівні регулювання ринку послуг здійснюється в рамках інтеграційних регіональних угод) для країн Європейського Союзу в частині зняття обмеження на міжнародну торгівлю товарами та послугами.

Міжнародне регулювання послуг відбувається на основі Генеральної угоди з торгівлі послугами і включає рамкову угоду, що визначає загальні принципи і правила регулювання торгівлі послугами, спеціальні угоди, прийнятні для окремих сервісних галузей, а також зобов'язання національних урядів з усунення обмежень у ресторанній галузі [3]. За результатом введення на міжнародному ринку більш ефективних правил торгівлі послугами досягається лібералізація міжнародної торгівлі.

Міжнародне регулювання діяльності підприємств інфраструктури як виробничої так і невиробничої (ресторанні підприємства відносяться до невиробничої інфраструктури) здійснюється на наднаціональному регулюванні на основі міжнародного законодавства і обумовлене в тому числі діяльністю на території України нерезидентів.

Міжнародний бізнес характеризується показниками глобалізації країн за територіальним розподілом виручки від купівлі-продажу товарів і послуг, патентів, фірмових знаків, ліцензій, ноу-хау інше. Так, мережа піцерій Domino's є найбільшою у світі мережею піцерій за оборотом, глобалізованість включає 90 країн, з них за брендом працюють понад 17 тисяч закладів, з яких власними є 390, інші - належать франчайзі. Бізнес-модель компанії орієнтована на цифрові канали продажів, що враховують міжнародні вимоги до формування замовлень.

В Україні франшиза (як складова договору франчайзингу) Domino's Pizza пропонується у двох форматах: готовий ресторан чи піцерія з нуля.

До складу DP Eurasia-2021р. (головний франчайзі бренду Domino's Pizza) входять такі країни як Турція (частка 74,33%), Росія (частка 25,67%), Азербайджан (частка 1,34%), Грузія (частка 0,537%). Активність Domino's Pizza DP Eurasia за країнами світу відображена через аналіз зміни виручки Domino's Pizza за підсумками січня-жовтня 2022 р. [10] - Додаток В.

Структура обсягів виручки за 10 місяців 2021р. країн-членів DP Eurasia Domino's Pizza відображена на рис. 1.9

країни члени DP Eurasia
обсяги виручки 10 місяців 2021р.

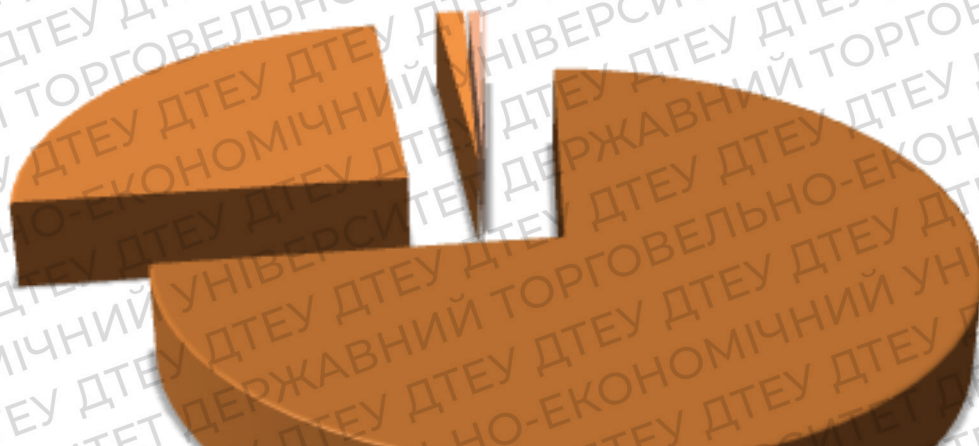


Рис. 1.9 Структура обсягів виручки за 10 місяців 2021р. країн-членів DP Eurasia Domino's Pizza

Структура обсягів виручки за 10 місяців 2022р. країн-членів DP Eurasia Domino's Pizza відображена на рис. 1.10

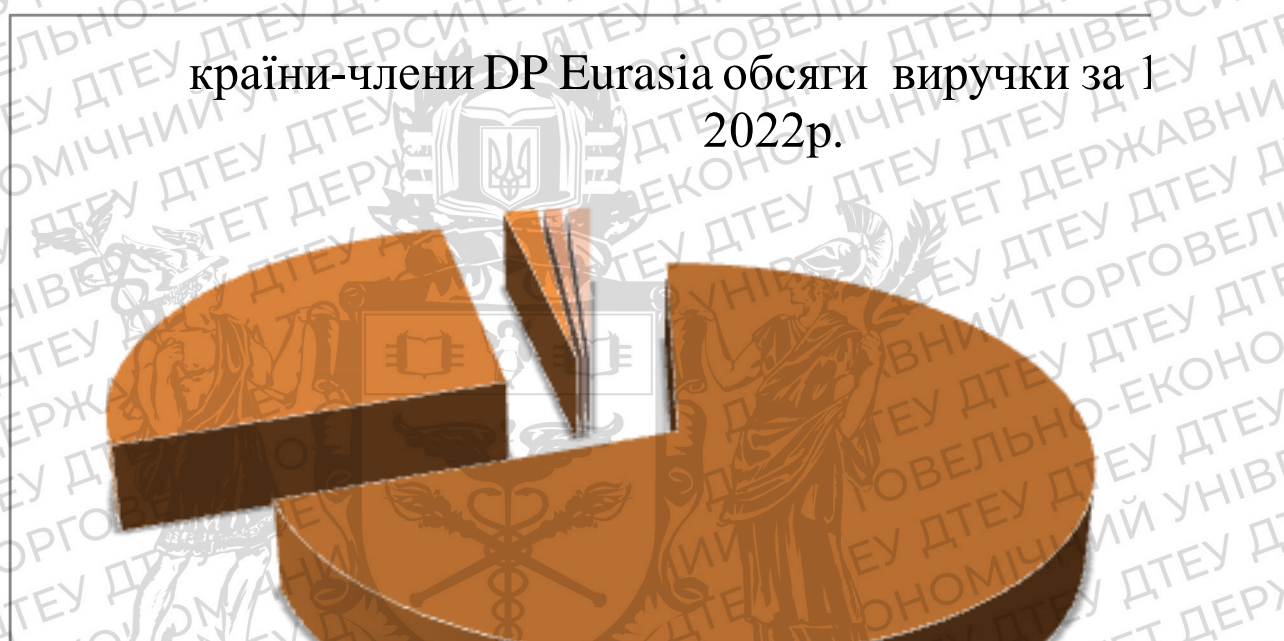


Рис. 1.10 Структура обсягів виручки за 10 місяців 2022р. країн-членів DP Eurasia Domino's Pizza

Обсяги виручки характеризуються збільшенням 2022 до 2021 рр.: Турція на +66.8%, Росія +на 86,9%, Азербайджан на +114.7%, Грузія на +180.0%, COFFY бренд кави на +845.1%, Загальне збільшення 2022 до 2021 рр. на +74.6%.

Україна не належить до складу DP Eurasia, але розвиває бізнес на своїй території за таким: динаміка обсягів виручки за 10 місяців 2021р, (11,7) 10 місяців 2022р (12) Domino's Pizza Україна відображена на рис. 1.11

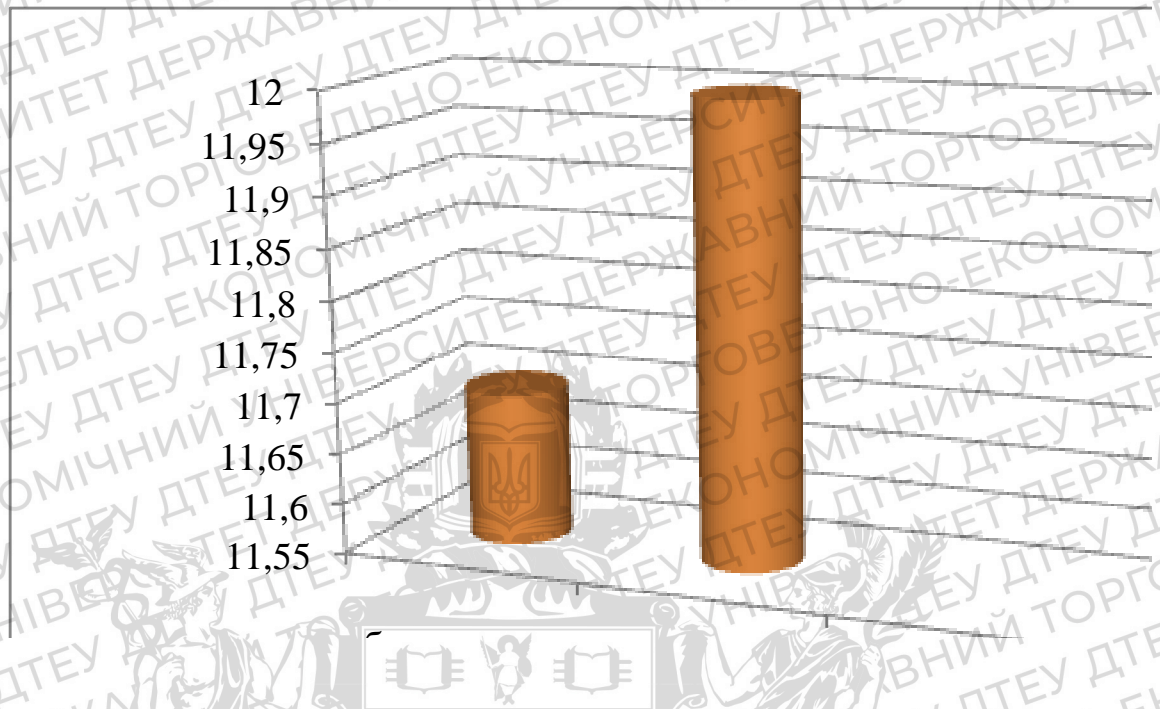


Рис. 1.11 Динаміка обсягів виручки за 10 місяців 2021р, 10 місяців 2022р
Domino's Pizza Україна

В серпні 2022 р. Domino's згорнуло діяльність в Італії (Примітка: Domino's закрываєт все франчайзинговые пиццерии в Италии 10.08.2022. Bloomberg [The Washington Post](https://buybrand.ru/news/domino-s-zakryvaet-vse-franchayzingovye-pitstserii-v-italii/). buybrand.ru <https://buybrand.ru/news/domino-s-zakryvaet-vse-franchayzingovye-pitstserii-v-italii/>), Основна

страва франчайзингової мережі в Італії вважалася національним надбанням, але пандемія 2019р. виявилася бар'єром для піцайоло, які готують за американськими рецептами за перевагою місцевим населенням на користь невеликих місцевих брендів і сімейних ресторанів. В Італію Domino's увійшла у 2015 р. (італійська компанія ePizza придбала майстер-франшизу). З того часу вона були відкриті 33 точки, які в 2022р. закрилися. За причинами: з фінансового звіту для інвесторів за підсумками 2021 року продажі в італійських ресторанах Domino's виявилися на 38% нижчими за спрогнозовані; споживачі віддали перевагу невеликим сімейним ресторанам, які працюють за традиційними рецептами замість ресторанних страв Domino's, італійська мережа Domino's не використала цифрові канали продажів з формування замовлень в 2022р. (більше половини таких замовлень було зроблено особисто або

по телефону). Сімейні ресторани за час пандемії завоювали ринок доставки страв, який був сильною стороною Domino's і таким чином, сформувавши попит на власну продукцію, отримали більшу частку ринку ресторанних послуг [4].

Станом на 31 жовтня 2022 року Група пропонує доставку піци та їжу на винос у своїх 823 магазинах (637 у Туреччині, 171 у Росії, 10 в Азербайджані та 5 у Грузії) і здійснює продажі за власною торговою мережею - корпоративні (20%) та франчайзингові (80%) магазини.

На додаток до послуги з доставки піци, Група має власний бренд кави COFFY, який в 2022р. продавався в 22 магазинах, 15 з яких є франчайзинговими. Група зберігає оптимальний баланс між корпоративними та франчайзинговими магазинами шляхом створення мережі корпоративних магазинів у найбільш густонаселених районах для забезпечення розвитку з просування найкращих практик та максимізації прибутку (Додаток Г).

Domino's Pizza – американська компанія за управлінням мережею піцерій в Турції, Росії, Азербайджан і Грузії майстром-франчайзі DP Eurasia NV, зареєстрованого в Нідерландах і розташованого в Турції.

З початку війни в Україні 2022р. Domino's Pizza призупинила інвестиції в російський бізнес і відмовилася від роялті від російських операторів. Компанія сконцентрована на оптимізації точок [4].

Мережа піцерії Domino's також представлена на українському ринку. Всього відкрито 60 піцерій в Київській, Рівненській, Одеській, Львівській областях.

Мережа ресторанів «Domino's pizza» міста Київ <https://dominos.ua/uk/kyiv/> нараховує 20 відділень. З 2010 року українська мережа бренду Domino's Pizza розвивається в Україні, в 2019 р. розширює свою присутність в Україні [35].

На офіційному сайті «Domino's Pizza», за посиланням <http://dominos.ua/ru/news/>, розташований блок новин компанії, що дозволяє зорієнтуватися за відкриття нової піцерії в своєму місті чи районі і впливає на вибір закладу, коли здійснюється замовлення.

Сайт містить інші основні чотири блоки «акції», «піца», «напої», «сайди», «десерти».

Компанія пропонує: піцу, напої (вода, пиво), десерти, сайди (комбо-бокси, хлібці, курка, картопля, соуси).

Блок новин компанії містить інформацію про акції, знижки та інші бонуси, що діють як для нових, так і для постійних клієнтів, формує можливість підписатися на розсилку новин, обладнаний додатковим сервісом «Оберіть місто для доставки піци» і віконцем «замовити».

Сайт підприємства «Domino's Pizza» в м. Київ за товарним асортиментом відображає зміни, пов'язані з виведенням на ринок нових брендів пропозицій. Зміни за результатом впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність враховує програма розвитку.

2019 рік – характеризується впливом коронавірусної хвороби на рівень активності бізнесу, зменшенням відвідувань ресторанних закладів населення. Програмою розвитку врахований вплив коронавірусної хвороби на кількість бажаючих оформити замовлення шляхом розвитку додаткового сервісу з доставки замовлень: за місцем розташування в залі піцерії - до початку епідемії в 2019 р. 50% клієнтів здійснювали замовлення, після – лише 10-15%,

Проведений аналіз процесу **формування замовлень**, 40% - через сайт (desktop&mobile), 30% — через додатки, 20-25% — замовлення по телефону, 10-15% - обслуговування за місцем розміщення доказав необхідність реакції компанії в частині формування бізнес процесу з обслуговування клієнта з доставки піци.

Схема реагування на вплив пандемії ресторанним закладом в 2020р. містить такі заходи (рис.1.12):

Продукт абсолютно безпечний

Логістично-виробничі комунікації орієнтовані на доставку споживачу

Кур'єрська служба

Формування бізнес процесу з обслуговування клієнта

сфокусовано на доставці

Рис. 1.12 Схема реагування на вплив пандемії ресторанним закладом "Domino's Pizza" в м. Київ в 2020р.

Аналіз доходів є частиною аналітичного сегменту, що передуює складанню програми розвитку підприємства, тобто створенню таких економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних і змінних витрат, для відшкодування податків і зборів до бюджету і погашення власних зобов'язань, забезпечення отримання прибутку [12, с. 234]. Аналіз структури доходів підприємства «Domino's Pizza» м. Київ за даними [9] відображений в табл. 1.9



Таблиця 1.9

Аналіз динаміки та структури доходів підприємства «Domino's Pizza» м. Київ, 2019-2021рр*

№ з/п	Показник	Сума, тис. грн					Питома вага, %		
		2019	2020	збільшення / зменшення 2020 до 2019, Тпр., %	2021	збільшення / зменшення 2021 до 2020, Тпр., %	2019	2020	2021
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	81631,3	102487,9	25,6	133577,35	30,33	95,604	94,614	94,858
2.	Інші операційні доходи	3717,2	5808,4	56,26	7195,8	23,89	4,353	5,3622	5,11
3.	Інші доходи	36,4	25,4	(30,2)	45,06	77,4	0,043	0,023	0,032
	Всього	85384,9	108321,7	26,86	140818,21	30	100	100	100

*Примітка: Domino's Pizza - Overview, News & Competitors | ZoomInfo.com. URL: <https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982>. (Дата звернення: 25.12.2022).

Динаміка показників дохідності підприємства характеризується пропорційним зростанням (збільшення загального доходу на 26,86% 2020 до 2019, 30% 2021 до 2020) і свідчить про розширення видів діяльності (збільшення показника «Інші доходи» на 107,6% (з від'ємного (30,2;) до позитивного 77,4%.

Графічно структура доходів підприємства "Domino's Pizza" м. Київ за 2019-

2022рр. відображена на рис. 1.13 – 1.15



Рис. 1.13 Структура доходів підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2019р.

В структурі доходів збільшення показника Інші доходи в 2021 році на 77,4% (2021 до 2020) пояснюється зміною курсу іноземної валюти по залишках коштів на валютних рахунках.



Рис. 1.14 Структура доходів підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2020р.

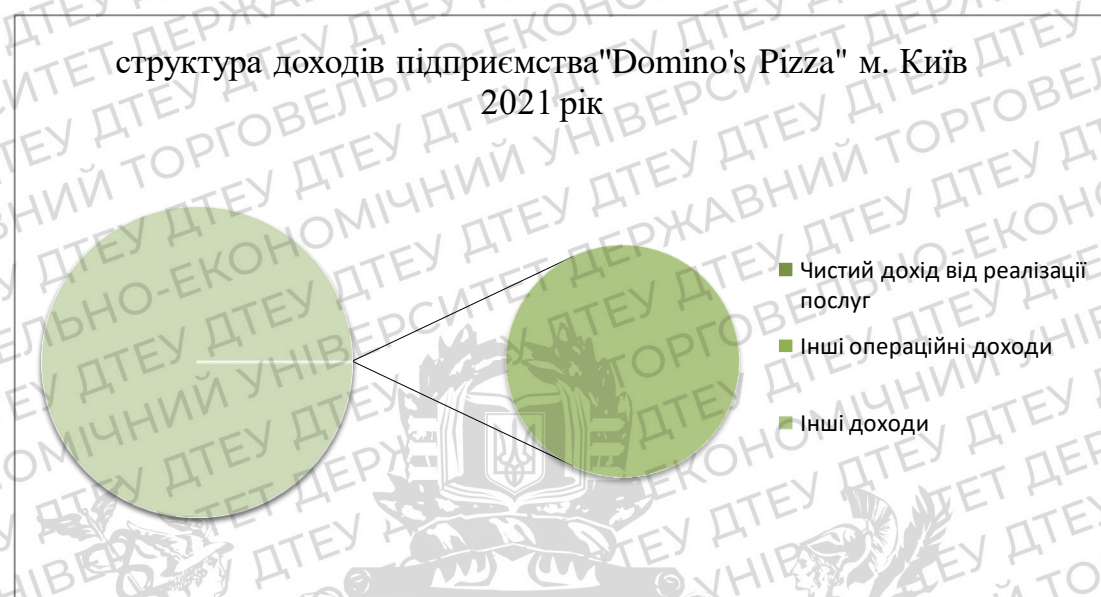


Рис. 1.15 Структура доходів підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2021р.

Аналіз динаміки та структури витрат "Domino's Pizza" м. Київ, 2019-2021рр
відображена в табл. 1.10

Таблиця 1.10
Аналіз динаміки та структури витрат "Domino's Pizza" м. Київ, 2019-
2021рр.

№ зп	Показник	Сума, тис. грн				Питома вага, %			
		2019	2020	збільшення / зменшення 2020 до 2019, Тпр., %	2021	збільшення / зменшення 2021 до 2020, Тпр., %	2019	2020	2021
1.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	54348,9	67197,8	23,64	103132,98	53,5	70,3	69,4	83,0
2.	Інші операційні витрати	18439,1	6661,6	-63,87	10251,16	53,8	23,86	6,88	8,25
3.	Інші витрати	4476,9	22964,5	412,96	10872,45	-52,65	5,79	23,72	8,75
	Всього	77264,9	96823,9	25,31	124256,6	28,33	100	100	100

Зменшення Інші витрати на -52,65 (2021 до 2020) пояснюється збільшенням відтоку грошових коштів на оплату послуг сторонніх підприємств. Пропорційне збільшення інших витрат пояснюється збільшенням обсягів замовлень в 2021р.

В структурі витрат зменшення показника Інші операційні витрати в 2021 році на -63,87% (2021 до 2020).

Найбільшу частину витрат в період 2019-2021рр становить собівартість реалізованих послуг, найменшу – інші витрати (рис. 1.16 – 1.18)

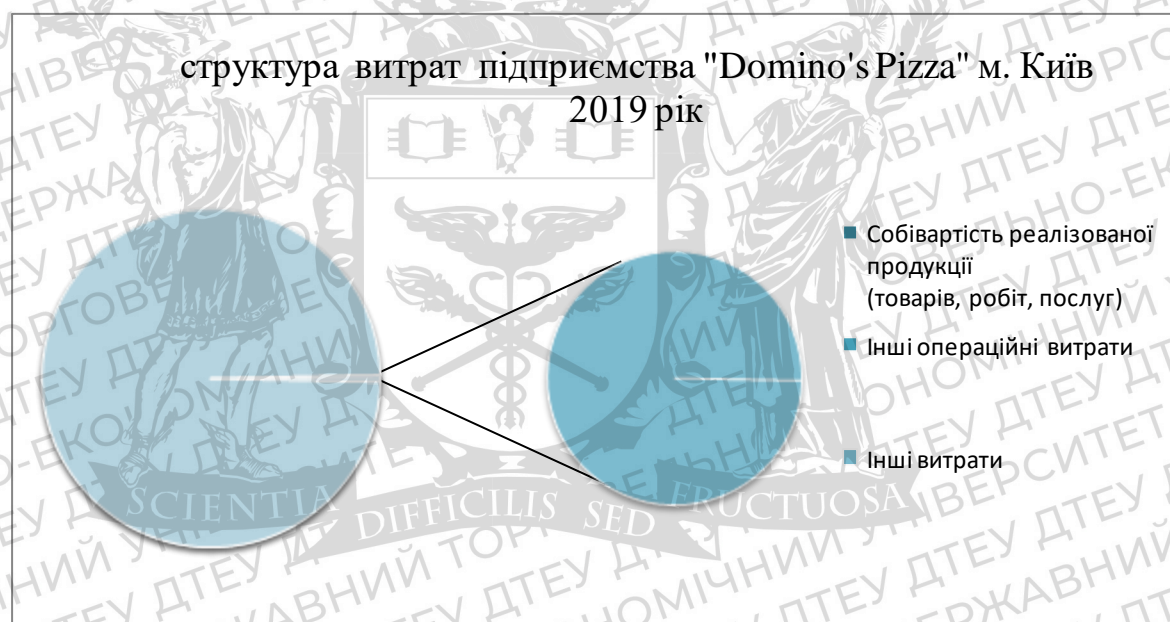


Рис. 1.16 Структура витрат підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2019р.

Собівартість послуг ресторанного господарства включає витрати, пов'язані з закупкою товарів для ресторану, витрати на заробітну плату, нарахування на неї, витрати, пов'язані з утриманням приміщення, за електроенергію, воду, інші матеріали і шкодкозношувальні предмети, які використовує підприємство.

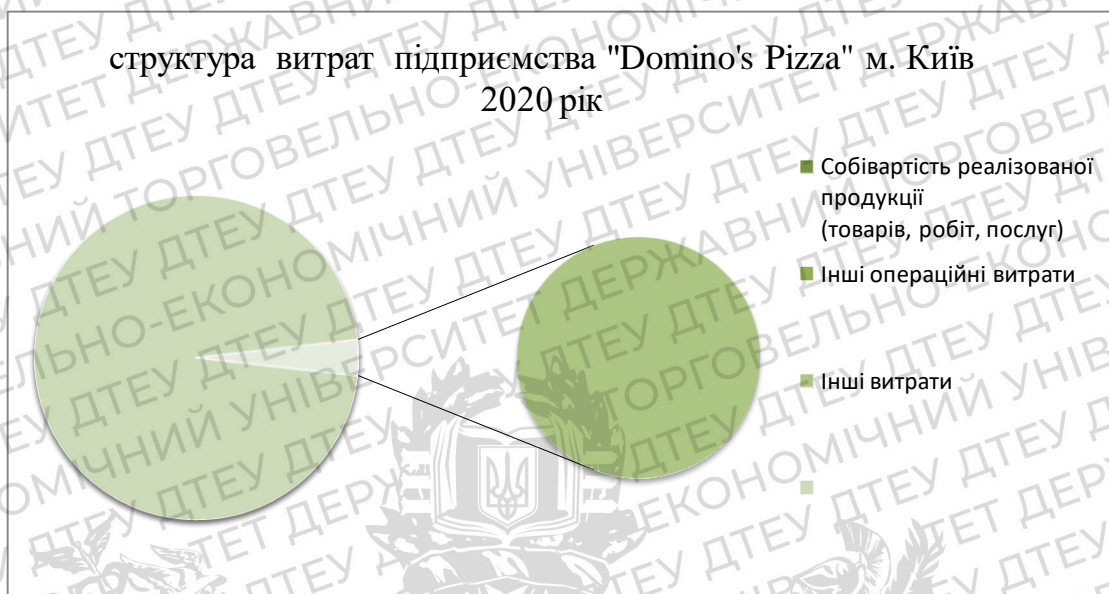


Рис. 1.17 Структура витрат підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2020р.

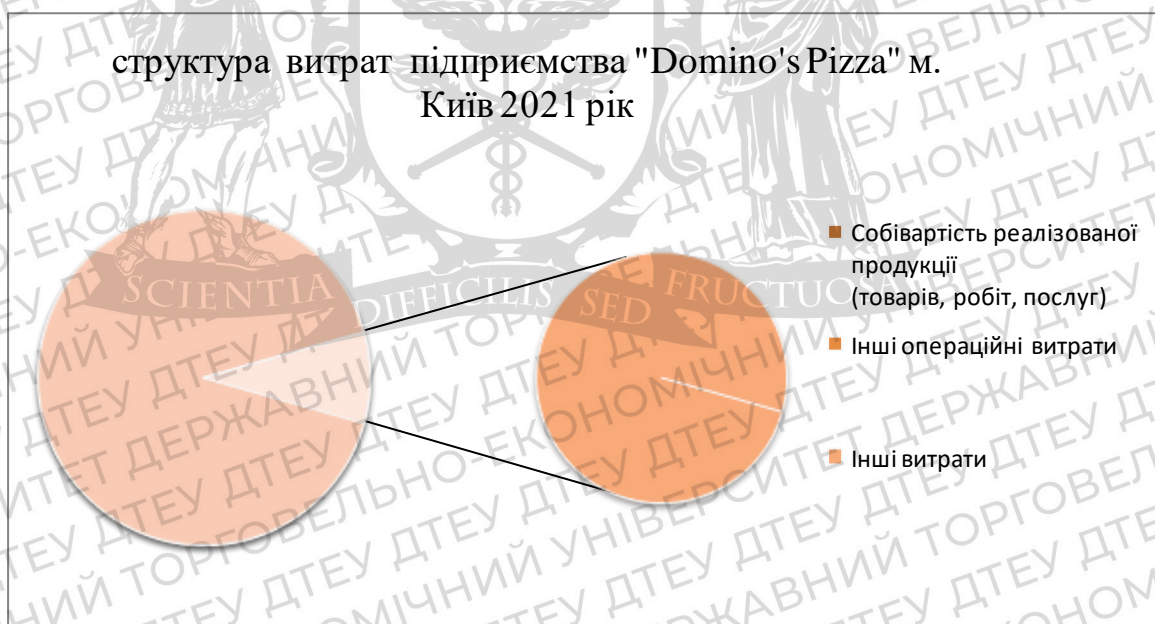


Рис. 1.18 Структура витрат підприємства "Domino's Pizza" м. Київ, 2021р.

За аналізом доходів і витрат встановлено пропорційне збільшення показників, що відбивається на результатах діяльності підприємства: зростання прибутку в 2020 склало 41,6% (2020 до 2019), в 2021 збільшення 44,04% (2021 до 2020).

За узагальненими результатами проведеного аналізу діяльності «Domino's Pizza» в м. Київ 2020-2022рр. [17] визначені основні напрями програми розвитку (табл. 1.11) на короткостроковий та довгостроковий періоди.

Таблиця 1.11

Програма розвитку Domino's в Україні

Напрями розвитку	Результати	Додаткові характеристики
короткостроковий період 1 рік		
розширення клієнтської бази	збільшення он-лайн замовлень food tech проект	
	створення піцерій (поява франчайзі партнерів) в містах в Харківі і Дніпрі	
	удосконалення додатків та сайту	
збільшення купівельної спроможності	в результаті приємного сприйняття знижок збільшується обсяг продаж за збільшення купівельної спроможності в результаті дії бонусної системи, її суть: бали або певний відсоток з вартості замовлення накопичується на спеціальному рахунку, їх можливо витратити на покупку нових страв або одержати знижки,	
	в результаті вивчення смаків і уподобань груп, збільшення обсяг продаж за використанням логіки персоналізації в медійній рекламі за дванадцятьма сценаріями для різних цільових груп.	
збільшення обсягів продаж і обслуговування	збільшення обороту понад 70% (2022р. – 70%) за рахунок дії програми лояльності, яка впливає на рівень продаж і обслуговування. Її суть: основний процент клієнтів компанії використовують Domino's Club і отримують 20% кешбэка бонусами на персональний рахунок. Для компанії це ще додатковий call to action: коли закінчується термін використання бонусів — автоматично відбувається комунікація з клієнтом.	основною метою Domino's Club з 2014р. було підвищення кількості продаж в місяць на одного клієнта (до введення в дію програми на одного відвідувача – 1,4 чека в місяць, після – 2).
	застосування способів управління поведінкою членів Domino's Club через персоналізовану пропозицію із застосування способів управління поведінкою членів Domino's Club за аналізом смаків і уподобань, що впливають на вибір.	Таргетинг: чоловіку, який по п'ятницям робить замовлення пива і піци, можливо запропонувати новий сорт пива.
довгостроковий період п'ять років		
розширення мережі з 60 до 110 піцерій	розвиток digital и перформанса	всього що знаходиться «на рівні сприйняття»
	розвиток офлайн-маркетингу	
	оновлення стратегії брэнда	
	зміна комунікацій і візуального стиля	
	спрямування максимальної конверсії на сайт	
	розвиток офлайн-комунікацій через використання офлайн-інструментів	
маркетингова частина програми	розвиток додаткових сервісів і диджитальних продуктів з урахуванням сервісного обслуговування з доставки	
ресурси програми		
	залучення топового локального агентства для створення комунікаційної компанії.	
	80% маркетингового бюджету без врахування витрат на ТВ-рекламу залишити в диджиталі як основного інструмента, що генерує дохід компанії, її розвиток	



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «DOMINO'S PIZZA» М. КИЇВ

2.1 Досягнення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу через управління факторами впливу в умовах військових дій в Україні

Конкурентоспроможність - як результат задоволення попиту споживачів на рівні, який забезпечуватиме збереження бізнесу та досягнення мінімального рівня рентабельності в умовах нестабільності, військових дій в Україні, досліджується через аналіз факторів впливу, що перешкоджають розвитку і тих, що сприяють (визначені у першому розділі роботи).

Зовнішні негативні – основних два: затяжний процес відновлення активності після COVID-19, війна в Україні.

Внутрішні, що не сприяють розвитку: нерозвинута система управління якістю; низький рівень задоволеності потреб споживачів; недостатній управлінський досвід; невірна орієнтація (не на якість, а на матеріально-технічну

базу); низький рівень рекламної діяльності; недостатнє забезпечення сайту та його наповнення; невірні іміджеві стратегії; низький рівень конкуренції на ресторанному ринку.

Враховуючи, що на зовнішні фактори ресторанний бізнес вплинути не може, а може тільки пристосуватися до таких, або взагалі піти з ринку в разі довготривалого або руйнівного впливу, можливим є визначення напрямів підвищення ефективності та зменшення витрат за основними внутрішніми факторами впливу.

До основних впливових факторів віднесені: забезпечення і наповнення сайтів, загальна оцінка діяльності конкурентів, реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність, загальна оцінка впливу факторів макроекономічного середовища на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій.

1. Проведений аналіз забезпечення і наповнення сайтів «Domino's Pizza» м. Київ і 85 конкурентних піцерій в м. Київ встановив серед інших друге місце «Domino's Pizza» м. Київ.

За оцінкою <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> конкурентне середовище піцерій в м. Київ (представлено 86 піцеріями), з них за ревалентністю обрані 15 ресторанів (рейтингові позиції 1-5, 20-30), для аналізу сайтів з питання повноти відображення основної (інформаційні шпальта сайту, розміщення цін, активність сайту, картографічні дані, телефони для зв'язку) і другорядної інформації (перелік послуг).

За результатом аналізу сайтів встановлені такі рейтингові оцінки:

11 балів - ресторани м. Києва: Pizza Veterano, Mamamia! перше місце серед 15 ресторанів, що приймали участь в дослідженні

10 балів - ресторани м. Києва: Cipollino Pizza, Domino's Pizza друге місце серед 15 ресторанів

9 балів - ресторани м. Київа: Пиццерия Напуле, POSITANO Ristorante Pizzeria, RollHouse третє місце серед 15 ресторанів

7 балів - ресторани м. Київа: Моменто четверте місце серед 15 ресторанів

5 балів - ресторани м. Київа: Mimosa, Маринара п'яте місце серед 15 ресторанів

3 бали - ресторани м. Київа: Buffalino шосте місце серед 15 ресторанів

2 бали - ресторани м. Київа: Papa DI Pasta, Mario`s Trattoria, Pizzilia сьоме місце серед 15 ресторанів

1 бал - ресторани м. Київа: Mario`s Trattoria восьме місце серед 15 ресторанів

За оцінкою <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> конкурентного середовища піцерій в м. Київ (представлено 86 піцеріями), з них за ревалентністю обрані 15 ресторанів (рейтингові позиції 1-5, 20-30), такі ресторани як:

Пиццерия Напуле (1 рейтингове місто за оцінкою <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html>) за оцінкою сайту з питання наповненості, інформативності, значущості основної і другорядної інформації займає 3 рейтингове місто.

Pizza Veterano - перше місце (в рейтингу <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> - друге)

Маринара - п'яте місце (в рейтингу <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> - третє)

Мамаміа! - перше місце (в рейтингу <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> - четверте)

Mimosa - п'яте місце (в рейтингу <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> - п'яте)

Domino's Pizza друге місце (в рейтингу <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> - двадцять шосте) за аналізом отримано за відсутністю на сайті підприємства інформації з подарункових карт, бронювання серед інших

послуг, що аналізувалися. двадцять шосте місце за офіційним рейтингом <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html> за таких причин: вибірка Рестораны Пицца Завтрак Обед Ужин Вкусно и недорого Бесплатный Wi-Fi Доставка Еда на вынос Подарочные карты

Відсутня інформація щодо часу прийняття їжі, що відображають на своїх сторінках сайту інші заклади, не має в числі тих хто годує «вкусно и недорого» <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-c31-Kyiv.html>,

2. Загальна оцінка діяльності конкурентів.

Головними конкурентами Domino's Pizza в м. Київ є два ресторани Пиццерия Напуле <http://gusovsky.com.ua/en/restaurant/pizzeria-napule> і Pizza Veterano <http://www.veteranopizza.com/>

Оцінка діяльності конкурентів проводиться за сьома ключовими домінантами ресторанного господарстві (флекситаріанство, стійкий розвиток, здорове харчування, локальність, глобалізація, зручність, привабливе місце) за методикою Sirha і Food Service Vision 2019р. [43, с. 114]. Результати зведені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Оцінка діяльності конкурентних піцерій в м. Київ

№ з/п	показники	оцінка в балах (від нуля до трьох)		
		Pizza Veterano	Mamamia!	Domino's Pizza
1	флекситаріанство *	1	1	1
2	стійкий розвиток	1	2	2
3	здорове харчування	2	2	2
4	локальність**	1	2	2
5	глобалізація***	0	0	2
		країни - франшиза об'єднує мобільні точки та кав'ярні Veterano Coffee, монокондитерську Veterano Brownie, бар Veterano Bar, а також піцерії у шести містах України - Києві, Борисполі, Одесі, Івано-Франківську, Кривому Розі та Маріуполі. https://nv.ua/dose/leonid-ostalcev-ukrainskiy-veteran-i-osnovatel-veterano-group-biografiya-50190285.html	країни - у Києві 10 ресторанів, представлених в Чернігові одним рестораном, а також трьома take-away в Одесі https://rau.ua/personalii/svoyu-pitstseriyu-opyt-mamamia/	країни Турція, Росія, Азербайджан, Грузія, Україна
6	зручність	1	2	2

7	привабливе місце	1	0	1
	разом балів	7	9	12

* Примітка: флекситаріанство - програма харчування, яка включає в основному рослинні продукти, але дозволяє додавати до раціону трохи м'яса <https://stm.net.ua/shho-take-fleksytarianstvo-prostoyu-movoyu/>

** Примітка: локальність - близькість розташування виробничих і складських приміщень, магазинів, іншого сервісу.

*** Примітка: глобалізація – процес розширення, укрупнення, проникнення.

Висновок: основна перевага Domino's Pizza в частині розширення бізнесу на територіях інших країн.

3. Оцінка реагування споживачів на політику закладу проводиться за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність споживачів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка реагування споживачів на політику закладу

№ з/п	параметри	індикатори	оцінка в балах (від нуля до трьох)		
			PizzaVeterano	Mamamia!	Domino's Pizza
1.	зміна переваг, потреб, смаків, уподобань	реагування на зміни переваг	2	1	2
		реагування на зміни смаків	2	3	2
2.	лояльність споживачів	за місцем розміщення та обсяги використаних послуг	2	1	1
		електронні замовлення страв і послуг	1	2	3
3.	купівельна спроможність споживачів	реакція споживачів на цінову політику (страви)	2	2	2
		реакція споживачів на цінову політику (послуги)	3	3	1
	разом балів		12	12	11

Висновки: Domino's Pizza уступає Mamamia! в частині реакції споживачів на цінову політику (послуги), Pizza Veterano – в частині реагування на зміни смаків. Переваги Domino's Pizza в частині електронних замовлень страв і послуг.

4. Загальна оцінка впливу факторів макроекономічного середовища: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні, соціально-культурні. на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ (Додаток Е).

По групі факторів економічні

За прогнозами Міжнародного валютного фонду до кінця 2022р. валовий внутрішній продукт України зменшиться на 35%, Світового банку - на 45%. Реальний ВВП скоротився на 45% порівняно з 2021 р. за аналітичним звітом інвестиційної компанії Dragon Capital. Офіційних даних за 2022 рік немає: Державний комітет статистики призупинив оновлення статистики. Від початку війни 17% економічно активних громадян стали безробітними [45].

З початку війни в Україні в м. Київ суттєво скоротились сфери торгівлі, промисловості, будівництва та транспорту через значний відтік робочої сили та закриття підприємств у зв'язку із близькістю до територій активних воєнних дій, були зруйновані ланцюги постачання продукції, значно обмежені логістичні поставки, втрачені ринки збуту, відбулося зменшення купівельної спроможності населення.

Через руйнування за результатом обстрілів, фіксується дефіцит складських приміщень для зберігання продукції. Не зважаючи на державний вплив на рівень цін на товари і послуги, значно зросли ціни на продукти та лікарські засоби.

Військові дії, порушення логістики, дефіцит поставок та виробництва окремих товарів і послуг призвели до значного зростання індексу споживчих цін в Києві на протязі 2022р. - зростання на 112,5%, порівняно з 2021 р. – на 10%.

За результатом військової мобілізації, закриття діяльності підприємств, з причини тимчасового переміщення киян в інші області та виїзд за кордон країни, скоротилася чисельність населення м. Києва. На ринку праці Києва кількість вакансій за три місяці з початку військових дій зменшилась в 7,5 разів, на кожну вакансію рахується 17 претендентів.

З квітня 2022р. фіксується відновлення попиту на робочу силу в інфраструктурних галузях економіки: ІТ, торгівельна, логістична діяльність, збільшується попит на робітничі професії.

Виключно ІТ-галузь не зазнала значного руйнівного впливу, тому як володіла адаптивними можливостями за умов карантинних заходів 2019р., хоча її

регіональна структура також змінилася: до початку війни – зосередження глобальних мереж ІТ-галузі в м. Київ, м. Харків, після – часткове переміщення у західні області.

Початком відновлення роботи торгових і ресторанних мереж м. Києва і області стало виведення російських військ з Київської області.

Збільшення попиту на продовольчі товари, відновлення ланцюгів постачання сталося в результаті поступового повернення жителів м. Києва, що сприяло відновленню роботи підприємств.

Скорочення валового регіонального продукту м. Києва впродовж 2022 року відбувається в межах 33-35% за стримуванням розвитку економіки через зменшення середньої заробітної плати порівняно з 2021 р. на 15% [5].

Найбільше потерпіли сектори, що потребують інвестицій або діяльність яких побудована на логістичних поставках. Показник активності ресторанного бізнесу м. Києва - 40,26 більший за середній по Україні 33,9 (зі 100 можливих) – зростання індексу спостерігається з червня 2022, і не досягає високого рівня. Розміри інвестиційних очікувань ресторанного бізнесу варіюються в межах 66-68% від загальної потреби до 300 тис. дол. [40].

По групі факторів політичні

Великі геополітичні ризики та загроза світової фінансової кризи, невизначеність валютних відносин формують від’ємні бізнес-ефекти і населення, що відбивається на обмеженні попиту [26].

Переміщені або частково зруйновані підприємства отримують держані гарантії та компенсації [6].

По групі факторів правові

Нормативно-правова база з правового регулювання постійно оновлюється [6].

По групі факторів демографічні

За прогнозом аналітичного порталу «Слово і діло» - населення України до

2030 року скоротиться до 35 мільйонів осіб. Основні фактори, окрім природних (старіння населення України), економічні і політичні, а обставини війни підвищують рівень смертності, зменшують рівень народжуваності, погіршують стан здоров'я [19].

Вплив військових дій на демографічну ситуацію встановлюється за таким: зменшення населення м. Київ в 2022 р. на 20% (з 3,7 тис. до 3 млн. осіб), скорочення частки молоді до 20 років та частки осіб працездатного віку, збільшення кількості осіб поза межами працездатного віку. В Україні структура населення характеризується переважанням жіночого населення 624,5 тисячі осіб або 57%, чоловіків - 532,6 тисячі осіб або 43%.

По групі факторів - науково-технічні

Через невизначеність загальної макроекономічної ситуації у країні та побоювання іноземних інвесторів щодо повторних бойових дій та/або руйнувань у ході ракетних обстрілів м. Київ недоотримав понад 70% прямих інвестицій. Стримує науково-технічний розвиток економіки міста зменшення середньої заробітної плати порівняно з 2021 роком на 10-15% [5].

По групі факторів - природні

За даними Міністерства захисту довкілля і природних ресурсів України <https://mep.gov.ua/>, сума шкоди, заподіяної довкіллю за вісім місяців збройної агресії оцінена у 37,3 млрд євро. (більшою частиною – це забруднення ґрунтів і надр). Погіршилися компоненти і властивості природи (атмосфера, вода, лід і сніг, гірські породи) (14).

Місто Київ перебувало поза зоною бойових операцій, тому вплив на природні ресурси є точковим, стосується окремих складових і при оцінюванні такого важливими є опосередковані збитки, окрім прямих. Збільшить показник збитків за підрахунками Державної установи “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України” часткова втрата ринкових (крім сировинних) характеристик природних ресурсів

(можливість генерувати фінансові потоки, формувати прибутки, вартість, ренту).

По групі факторів соціально-культурні

За Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та Операційним планом її реалізації у 2022-2024 роках визначений механізм і дистанційного навчання, запроваджений безпечний і в загальному спрощений механізм вступної кампанії. Створені умови для закладів освіти, які перемістилися за ситуації окупації території або ведення бойових дій. Що сприяє бізнесу в питанні підготовки кадрів для ресторанного господарства [42].

Соціальні умови життя населення: втрата необхідного житла, роботи, соціального статусу і самодостатності, отримання статусу біженця інші [16].

За результатом загальної оцінки впливу факторів макроекономічного середовища (Додаток Е) на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій доказано, що такі фактори, як: розвиток підприємств ресторанного бізнесу, підтримка за рахунок урядової програми розвитку, нормативно-правове забезпечення в частині регулювання діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу, нововведення в сегменті ресторанных послуг і технологій, рівень освіти в Україні **позитивно впливають** на її розвиток. Загальна оцінка в балах склала 16 або **31,4%** від максимально можливого (17 факторів помножити на 3 максимально можливі бали позитивного впливу).

Вчиняють **вплив інші фактори (68,6%),** які не сприяють розвитку бізнесу ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових:

- з числа економічних – це: не сприяє розвитку зменшення реального регіонального продукту м. Києва – на 33%, рівень *інфляції* 18,3%, податкові ставки, які залишилися на рівні довоєнних, зменшення середньої заробітної плати порівняно з 2021 роком на 10-15%, збільшення безробіття - від початку війни 17% економічно активних громадян стали безробітними;

- з числа політичних: високі геополітичні ризики та загроза розгортання світової фінансової кризи;

- з числа демографічних: природне скорочення чисельності і міграція за кордон держави; зменшення тільки населення киян на 20% (з 3,7 тис. до 3 млн. осіб), скорочення частки молоді до 20 років та частки осіб продуктивного віку, збільшення кількості осіб поза межами працездатного віку;
- з числа природних: погіршення компонентів і властивостей природи Землі, що впливають на життя людини та діяльність людства; під час війни постраждали усі компоненти довкілля; шкода довкіллю лише за перші вісім місяців збройної агресії була оцінена у 37,3 млрд євро;
- з числа соціально-культурних: погіршення соціальних умов життя через втрату необхідного: житла, роботи, соціального статусу і самодостатності, отримання статусу біженця.

2.2 Впровадження програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

«Domino`s pizza» міста Київ

Аналіз перспективних напрямів розвитку ресторанного бізнесу, що формують складові програми розвитку, визначені за двома основними періодами: до війни і після початку війни в Україні.

Основні в довоєнний період (2021 рік): сервіс з доставки страв; сервіс Wi-Fi-мережі; сервіс попереднього замовлення по телефону; сервіс інформаційних послуг (інформація про заклад та цінову політику закладу на сторінці ресторану в соціальних мережах і на сайті); додаткові сервіси на задоволення попиту споживача з частини інноваційних; додаткові послуги з оплати за страви за додатками «ApplePay» та «GooglePay»; розширення асортименту послуг і страв; збільшення асортименту страв з мінімальною кількістю відходів (еко-ресторація).

В довоєнний період розширення асортименту послуг збільшує можливості як покупців, так і продавців, пожвавлює ресторанний ринок через збільшення потоку споживачів ресторанних послуг.

Залучення в бізнес додаткових сервісів і новітніх технологій. Через

припущення, що їх введення в бізнес зменшує витрати на оплату праці працівників та оптимізує роботу ресторану в питанні прискорення обслуговування має неоднозначний характер. Зменшення витрат на оплату праці і нарахувань до фондів соціального страхування не призводить до їх загального зменшення, тому як збільшуються постійні витрати з обслуговування нового обладнання. І тому більш раціональним за співставлення витрат, є використання цифрових інновації у вигляді електронних пристроїв обслуговуючим персоналом задля прискорення сервісного обслуговування або за бажанням відвідувачів, надання їм можливостей самостійно замовляти страви за допомогою електронного меню та спеціальної програми та допомоги офіціантів задля зменшення кількості помилок при замовленні.

Запровадження нових страв з мінімальною кількістю відходів (еко-ресторація) шляхом інформування відвідувачів про екологічну політику закладу, включає такі технології як: екологічні способи приготування страв на дровах, використання екологічно чистих продуктів при виготовленні страв, дієтична їжа. Екологічна діяльність закладу можлива за наявності сертифікату за стандартом управління природокористуванням ISO 14001 (EMS) (Примітка: Сертифікація ISO 14001 - центр сертифікації та метрології. Режим доступу: <https://sertificate.com.ua/certification/sertifikatsiya-iso-14000/>). Підприємства України, що приєднуються до програми еко-сертифікації в Україні, беруть на себе відповідальність за збереження довкілля та отримують додаткові переваги на ресторанному ринку за наявності екологічного маркування за вимогами національного стандарту ДСТУ ISO 14024 “Екологічне маркування та декларації – Екологічне маркування типу I – Принципи та методи”, гармонізованого з ISO 14024 “Environmental labels and declarations – Type I environmental labelling – Principles and procedures”. В закордонних країнах в доповнення до ISO 14001 були створені власні стандарти: у Великобританії - BS 7750 Specification for Environmental Management Systems, в Канаді - CAN/CSA Z750-94: Guidelines for an Environmental Management System, в Європейському союзі – EMAS [18, с. 245].

Після початку війни – встановлений вплив міграційних процесів і психологічних деструкцій на розвиток ресторанного бізнесу, які змінили підґрунтя

розвитку за необхідності проведення адаптивних заходів та заходів з відновлення.

За аналізом концентрації ринку ресторанних послуг України:

- в 2021р. встановлено: м. Київ та Київська область (60% від загального), Одеська та Харківська області разом - 15%; Львівська область - 8,3%; Дніпропетровська область - 8%; інші – 8,7%.

- в 2022р. встановлено: м. Київ та Київська область (57,2% від загального), Одеська та Харківська області разом - 11,5%; Львівська область - 14,1%; Дніпропетровська область - 7%; інші – 10,2%.

В 2022р. процес сегментації ресторанного бізнесу в умовах військових дій має територіальні ознаки і характеризується міграційними процесами потенційних споживачів послуг і відтоком бізнесу з областей України, де ведуться бойові дії (Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська) до областей, де вони відсутні (Чернігівська, Волинська, Закарпаття інші).

За період війни або скоротилися обсяги ресторанних послуг (території що розташовані поблизу бойових дії), в тому числі з причин введення обмежень на споживання ресурсів (електрики, газу, води), зменшення населення у зв'язку з переїздом або виїздом, інше, за результатом порушень енергетичної цілісності України, або припинили діяльність на окупованих територіях або були зруйновані.

Частина населення вимушено переміщується з зони бойових дій або за кордон держави, або на території України, де не ведуться бойові дії подалі від обстрілів.

За результатом міграційних процесів в 2022р. в частині областей України, звідки спостерігається відтік ресторанного бізнесу, відбувається зменшення показника, що характеризує активність бізнесу – коефіцієнта оборотності (менший за одиницю) – коли бізнес стає вразливим і збитковим. І навпаки, в областях України, де збільшується кількість прибулих, коефіцієнт оборотності становить більше за одиницю. У Львові в березні – грудні 2022р. коефіцієнт оборотності на одне посадкове місце - більший за 1,2 - досягнення такого можливе за потоком

більшого за 1500 відвідувачів за годину.

Запровадження низької вартості послуг ресторанів поблизу районів бойових дій, як спроби покращити становище, на відміну від обгрунтованої, не є ефективними, тому як така їх вартість поступається середній з причини більш високої оборотності одного посадкового місця. Тобто низька вартість послуг, якщо підприємцем прийнято рішення встановити таку для відновлення ресторанного бізнесу, на відміну від середньої та високої, унеможливилоє прибуток на рівні довоєнного, тому як споживачі приймають рішення на користь дешевого харчування здебільшого необдуманно, і коефіцієнт оборотності в такому разі нижчий за нормативний [37, с. 90].

Враховуючи визначені особливості ведення бізнесу в умовах військових дій, в роботі запропоновано:

Розширити мережу ресторану «Domino`s pizza» у Львівській (де є вже відкриті підприємства), Івано-Франківській, Тернопільській, Волинській областях (відкриття з нуля) на основі результатів аналізу показників міграції населення України в 2022 році, що сприяє розвитку ресторанного бізнесу, збільшить обсяг реалізації послуг за рахунок обслуговування туристичних подорожей регіону, спричинить переливання капіталу з одних регіонів до інших, і змінить регіональну прибутковість. Відтік капіталу спостерігається з галузей з низькою нормою прибутку до галузей з більшою. Задовольняючи попит на ресторанный послуги в межах окремого регіону, підприємство збереже не тільки власний прибутковий бізнес, але й збільшить регіональний дохід, підвищить загальну активність бізнесу. Особливістю розширення мережі в українському ресторанному ринку є оперативність, відсутність транспортних витрат на експорт ресторанных послуг, створення частки доходів від участі в діяльності національного і міжнародного туризму, міжнародного ресторанного бізнесу, сприяння активізації валютних надходжень, високий рівень якості матеріально-технічної бази, що впливає на рівень комплексного обслуговування і задоволення потреб споживачів.

За відсутністю кризових непереборних обставин розвитку, ресторанний сегмент інфраструктури України характеризується значним людським і технічним потенціалом в постійному розвитку. Психологічні деструкції, породжені впливом військових дій, призводять до втрати ефективної праці, нестачі часу, втрати довіри, появи роздратованості, психічних порушень, тривоги.

Задля досягнення ефективної роботи, вищого рівня працездатності, як працівникам, так і реєстраторам, необхідно розвивати особистісні якості та вдосконалювати психологічні складові підприємницької діяльності, пропонується усунення і попередження таких через участь у психологічному тренінгу на тему: «Психологічний аналіз деструктивного впливу на особистість військових дій на території України» за етапами: етап перший – діагностичний, етап другий – корекційно-розвивальний. Шляхом діагностичного дослідження особистості встановлюються психологічні порушення, корекційно-розвивального – усувається їх вплив на психіку людини.

Запропоновано введення психологічного компонента до програми розвитку підприємства ресторанного бізнесу з діагностичної і корекційно-розвивальної складових дослідження особистості реєстратора та його команди, що дає змогу збільшити віддачу та ефективність роботи колективу, змінити негативне сприйняття обставин на впевнене керування такими, зменшити ризики підприємницької діяльності в умовах військових дій в Україні, пов'язані з неефективною роботою, зниженням працездатності, втомленістю, стресами працівників і керівників підприємств.

До другої складової психологічного компонента програми розвитку ресторану запропоновано додати тренінги за темами 1,2: Психологічний аналіз маркетингової політики організації, Психологічний аналіз рекламної політики організації в цілях побудови стійкого психологічного підґрунтя бізнесу і створення ініціатив за новими поглядами на маркетингові і рекламні складові програми розвитку (Додатки Ж, И).

Складова психологічного компоненту програми розвитку ресторану дозволяє конкретизувати визначення цілей *рекламної* кампанії, вивчити споживчі характеристики товарів (послуг), управляти маркетинговою *політикою*. *Мінімізує вплив деструктивних відносин, що склалися за воєнних обставин (розгубленість, безпорадність), націлює на результат діяльності через подальший планомірний розвиток.*

Механізм побудови програми розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах військових дій визначений за складовими.

Перша складова – залишити ефективні складові програми за довоєнного стану: сервіс з доставки страв; сервіс Wi-Fi-мережі; сервіс попереднього замовлення по телефону; інформаційні послуги (про заклад та ціни на страви на сторінці ресторану в соціальних мережах і на сайті); послуги з оплати за страви за додатками «ApplePay» та «GooglePay»; розширення асортименту страв з мінімальною кількістю відходів, еко-ресторації.

Друга складова – додати складову програми в новий спосіб роботи реєстраторів з групами за результатом вивчення психологічної реакції споживачів на смаки спецій, що результує емоцію від смаку: запровадити сервіс з доставки страв за дослідженням смакових якостей страв за результатом сформованого попиту.

Третя складова – створити окремий сегмент з психологічної підтримки в частині діагностичного і корекційно-розвивального дослідження особистості ресторатора та його команди і передбачити фінансування таких заходів для працівників компанії.

Четверта – розширити діяльність відділень мережі піцерій Domino's Pizza, які знаходяться на територіях України, де не ведуться бойові дії задля збереження прибутковості бізнесу і визначити можливості адаптації такого на територіях, де тимчасово неможливий його розвиток або розвиток носить пасивний характер.

П'ята – обґрунтувати можливості цінової політики закладу за змінами

попиту, як результату диференціації податкової ставки податку на доходи фізичних осіб з роялті.

Шоста – дослідити процес виведення на ринок нових товарів з 2023р.: Pizzetta, вартість якого складає 1 долар США, який вже пройшов апробацію і має успіх після запуску на початку жовтня [10; асортимент «закусок із духовки» на виніс [10] - Звітність DP Eurasia – Додаток Г.

Сьома – врахувати результати аналізу основних впливових факторів конкурентоспоможності:

- фактор перший - із забезпечення і наповнення сайтів, аналізу діяльності конкурентів за сьома ключовими домінантами ресторанного господарства (флекситаріанство, стійкий розвиток, здорове харчування, локальність, глобалізація, зручність, привабливе місце) за методикою Sirha і Food Service Vision,

- фактор другий - реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність, загальна оцінка впливу факторів макроекономічного середовища на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій:

- фактор третій - забезпечення і наповнення сайтів - результати аналізу сайтів конкурентів за відсутністю на сайті підприємства інформації з подарункових карт, бронювання серед інших послуг - друге місце за рейтингом серед 86 – запропонувати розробку і запровадження таких на задоволення потреб споживачів;

- фактор четвертий – ціновий - результати аналізу діяльності конкурентів - за відсутністю цінових варіантів для окремих груп споживачів, які обирають заклад що годує «вкусно и недорого» - двадцять шосте місце за рейтингом серед 86 – пропонується використати для перегляду цінової політики закладу, встановлення обґрунтованої ціни;

- фактор п'ятий - переваги Domino's Pizza в частині глобалізації бізнесу на

територіях інших країн – перше місце за рейтингом серед головних конкурентів ресторанів Пиццерия Напуле і Pizza Veterano - використати переваги при розробці маркетингової складової програми;

- фактор шостий - оцінка реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність споживачів – друге місце - Domino's Pizza. Уступає Matamita! в частині реакції споживачів на цінову політику (послуги), Pizza Veterano – в частині реагування на зміни смаків, - переваги Domino's Pizza в частині електронних замовлень страв і послуг використати для розробки програми;

- фактор сьомий - вплив факторів макроекономічного середовища: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні, соціально-культурні в балах: фактори позитивного впливу 16 або 31,4% від максимально можливого, негативного – 68,6% за результатами оцінки використати для розробки адаптивних і попереджувальних заходів програми.

Обґрунтовано, що такі фактори як: розвиток підприємств ресторанного бізнесу, підтримка за рахунок урядової програми розвитку, нормативно-правове забезпечення в частині регулювання діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу, нововведення в області ресторанних послуг, нововведення в області ресторанних технологій, рівень освіти в Україні сприяють розвитку.

- фактор восьмий – відносини франчайзі використати для аналізу можливостей залучення додаткових коштів в ресторанну мережу за рахунок економії витрат з метою адаптивного розвитку за несприятливих умов військових дій, після кризових подій COVID-19 за таким:

– через сприяння франчайзера у наданні для франчайзі кредитів за пільговими умовами;

– за рахунок поставки франчайзером матеріальних цінностей зі знижками або з відстрочкою платежу;

– надання франчайзером для франчайзі пільгових умов оренди;

- через скорочення строку запровадження новітніх технологій за рахунок підвищення кваліфікації персоналу
- бронювання, зменшення витрат на матеріали і продукти за залучення постачальників з меншою їх вартістю, розробки стандартів обслуговування та розширення сфери додаткових послуг;
- безоплатного використання франчайзі маркетингових досліджень ринку, проведеного франчайзером,
- фактор дев'ятий – вплив витрат - врахувати можливості економії витрат через вивільнення коштів за рахунок диференціації оподаткування і передбачити їх витрачання на модернізацію електричного обладнання або його заміну на більш ефективно за використання нетрадиційного палива, виведення нових ринкових продуктів на ресторанний ринок інше.

Аналіз податкового навантаження суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні в 2022 році в роботі проведений з метою дослідження впливу держави на суб'єктів ресторанного ринку за ситуації підвищення цін на енергоносії в 2022р., в умовах обмеженого їх використання, що впливає на режим роботи піцерій (обмеження кількості робочих годин на тиждень), обмеження водопостачання, порушення поставок товарів і послуг, збільшення інфляції, затримки поштових та інформаційних повідомлень, несприятливих міграційних процесів (від'ємного сальдо міграції населення Україна в листопаді 2022р. - 37,7 тис.осіб), інше в умовах військових дій в Україні.

Суб'єкти ресторанного бізнесу, які обрали франчайзі, використовують формат (модель ведення бізнесу), ділову репутацію, торгову марку (інші права інтелектуальної власності), технології, власних постачальників товарів та послуг, встановлені стандарти, що надаються франчайзером за певну плату.

Франчайзі мають додержуватися вимог франчайзера зі сплати встановлених платежів (роялті), стандартів виготовлення товарів і послуг.

Таким чином франчайзер отримує територіальний розвиток і популяризацію бізнесу, а франчайзі - прибуткову модель бізнесу, менші ризики, пов'язані з веденням господарської діяльності.

Податкові платежі за таким відношеннями стосуються об'єктів оподаткування: роялті – за користування торговою маркою, винаходами, корисними моделями, ноу-хау та іншими об'єктами інтелектуальної власності, податку з товарів і послуг що закупаються для здійснення діяльності.

Порядок сплати податку з доходів фізичних осіб з роялті визначає ст.167.5.3 Податкового Кодексу України [29]. Пп. 170.3.1 ПК України передбачає, що роялті оподатковуються за правилами, встановленими для оподаткування дивідендів за ставкою 18%. Резидент, що виплачує роялті, є податковим агентом під час нарахування таких.

В умовах військових дій в Україні для підприємців, які тимчасово не працюють або працюють неповний робочий тиждень, що пов'язано з обмеженнями і екстреними відключеннями електрики, порушеннями поставок товарів і послуг, затримкою поштових відправлень, впливу інфляції (в Україні за березень-вересень 2022 року інфляція становить 18,3% [15], затримання поштових і інформаційних повідомлень, поштових відправлень, зменшення тільки населення киян на 20% (з 3,7 тис. до 3 млн. осіб) інше, необхідно визначити і запровадити нові підходи до оподаткування податком з доходів фізичних осіб для підприємств ресторанного бізнесу, які використовують франчайзингову модель бізнесу, що позитивно вплине на діяльність ресторанного бізнесу за таким: в разі диференціації ставки податку залежно від сплачених сум роялті (до 100 тис.грн., більше за 100 і до 500 тис.грн., більше 500 тис.грн.), зменшиться податкове навантаження на суб'єктів ресторанного бізнесу, який таким чином отримає державну підтримку і за нових умов спробує або перемістити бізнес тимчасово до інших територій, або адаптуватися на територіях розташування. Розробка карти розташування ресторанного бізнесу на територіях України і визначення вразливих територій для

такого, дозволить: через диференціацію рівня оподаткування для бізнесу, що знаходиться на територіях в зонах ведення бойових дій – адаптуватися, для бізнесу, що перемістився до територій України з тимчасово окупованих територій, через податкові канікули – відновити діяльність, для українського бізнесу – що перемістився за межі держави з причини ведення бойових дій – сприяти експортно-імпортним відносинам.

90% закладів Dominos Pizza в світі працюють по франшизі, франчайзингова мережа "Domino's Pizza" м. Київ <https://biz.dominos.ua/> налічує 20 відділень, для яких встановлені справедливі умови: паушальний внесок: \$22 000, відкриття однієї піцерії: від \$250 000, маркетинговий збір: від 1%, роялті: 6% <https://biz.dominos.ua/>.

Всі двадцять відділень в м. Київ в 2022р. на 60% надають послуги з харчування у форматі «доставка їжі», інші 40% - обслуговування за місцем розташування.

Вдосконалення державного регулювання податкового навантаження дозволить закладам Dominos Pizza, в тому числі надавати безкоштовну допомогу в частині підтримки населення міста, переселенців з приготування і безоплатної роздачі гарячих страв і напоїв для соціально-вразливих верств населення, тих, хто опинився в складних обставинах.

Програма розвитку ресторанної мережі Dominos Pizza в м. Київ, складається з **трьох напрямів**: економічний, соціальний, психологічний і зосереджений за **трьома сферами**: обґрунтовані ціни та інновації продуктів, постійні цифрові інновації та операційна ефективність, що уможливило досягнення конкурентоспроможності в умовах нестабільності, військових дій в Україні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Програма розвитку ресторанної мережі Dominos Pizza в м. Київ

Напрями	Складові	В частині реагування	Витрати	Терміни впровадження заходів	Ефект від реалізації

Економічний	<p>складова програми з розширення асортименту послуг сервісного обслуговування: з доставки страв, Wi-Fi-мережі, попереднього замовлення по телефону, інформаційних послуг з оновлення інформації про склад та цінову політику закладу на сторінці ресторану в соціальних мережах і на сайті, додаткові сервіси з оплати за страви і напої за додатками «ApplePay» та «GooglePay»</p>	<p>за аналізом сервісного обслуговування</p>	<p>не потребує додаткових витрат – є частиною програми довоєнного періоду</p>	<p>на протязі 2023р.</p>	<p>збільшення обсягів обслуговування збільшення обороту понад 70% за рахунок програми лояльності, яка впливає на рівень обслуговування за таким: основна частина клієнтів компанії використовує Domino's Club і отримують 20% кешбэка бонусами на персональний рахунок. Для компанії це є додатковим call to action: в разі закінчення терміну використання бонусів – автоматично відбувається комунікація з клієнтом, збільшення он-лайн замовлень</p>
	<p>складова програми із розширення асортименту страв виведення на ринок нової страви Pizzetta вартістю 1 долар, «закусочка із духовки» на виніс</p>	<p>введення нової страви за підтримки головного франчайзі бренду Domino's Pizza DP Eurasia</p>	<p>основні витрати, пов'язані з розробкою і виведенням на ринок має головного франчайзі бренду Domino's Pizza DP Eurasia. <small>Domino's Pizza в м. Київ отримує готове рішення, яке використовує. І витратами для такого будуть витрати на рекламу</small></p>	<p>на протязі 2023р.</p>	<p>підвищення кількості продажів в місяць на одного клієнта за збільшення кількості чеків на одного відвідувача з 1,4 чека в місяць до 2 на досягнення мети Domino's Club 3</p>
	<p>складова програми із збільшення асортименту страв з мінімальною кількістю відходів (екоресторація)</p>	<p>за аналізом можливостей з із збільшення асортименту страв</p>	<p>витрати не обраховувалися з причини запроваджена заходів в післявоєнний період <small>Екологічна діяльність закладу за сертифікованої продукції за стандартом управління природокористуванням ISO 14001 (EMS)</small></p>	<p>в післявоєнний період</p>	<p>відшкодування з державного бюджету витрат підприємству (30%), пов'язаних з додержанням екологічних стандартів і норм</p>
	<p>складова програми із зміни цінової політики на послуги встановлення нових диференційовани обгрунтовані ціни на напої</p>	<p>оцінка реагування споживачів на політику закладу: Domino's Pizza уступає Mamamia! в частині реакції споживачів на цінову політику по відношенню до напоїв</p>	<p>не потребує додаткових витрат</p>	<p>за збільшення попиту на напої влітку 2023р. збільшення коефіцієнту оборотності відвідувачів</p>	<p>збільшення замовлень через збільшення коефіцієнту оборотності відвідувачів на 0,1 за умови зменшення ціни на 10 грн. за напої дозволить отримувати прибутки від продажів на рівні до зміни ціни і поступово за рахунок меншої ціни збільшить кількість споживачів мінімум на +10%</p>
	<p>складова програми в новий спосіб роботи ресестраторів з групами за результатом вивчення психологічної реакції споживачів на смаки спецій, що результує емоцію від смаку курси для кухарів з розкриття смаків страв</p>	<p>оцінка реагування споживачів на політику закладу: Domino's Pizza уступає Pizza Veterano – в частині реагування на зміни смаків</p>	<p>витратами є вартість курсів і відшкодування сум відрядження</p>	<p>на протязі 2023 року</p>	<p>збільшення замовлень через запровадження сервісу з доставки страв за дослідженням смакових якостей страв за результатом сформованого попиту, що відбивається на результатах діяльності за рахунок збільшення споживачів послугу до 10% <small>Застосування важкої управління поведінкою членів Domino's Club через персоналізовану пропозицію із застосування способів управління поведінкою членів Domino's Club за аналізом смаків і уподобань, що впливають на вибір.</small></p>
		<p>оцінка за</p>			

	<p>складова програми з обслуговування сайту</p> <p>робота з сайтом за таким:</p> <p>завдання для IT-фахівця, що буде вносити зміни на сайті підприємства</p> <p>https://dominos.ua/uk/kyiv/</p>	<p>результатом аналізу вибірки 15 і вибірки 86 сайтів:</p> <p>Domino's Pizza друге місце в рейтингу за власною оцінкою сайтів (15 сайтів за вибіркою) з питання наповненості, інформативності, значущості основної і другорядної інформації</p> <p>Domino's Pizza двадцять шосте місце за аналізом додаткових ресторанних послуг https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-d294474-31-Kyiv.html - відсутність послуг з подарункових карт, бронювання (вибірка Ресторану Пицца Завтрак Обед Ужин Вкусно і недорого Безплатний Wi-Fi Доставка Еда на вилас Подарочные карты) відсутня інформація щодо часу прийняття їжі, що відображають на своїх сторінках сайту інші заклади, не має в числі тих хто годує «смачно і недорого»</p>	<p>витратами є заробітна плата за трудовим договором і нарахування на неї сум єдиного соціального внеску за ставкою 22%</p>	<p>перше півріччя 2023р.</p>	<p>зміна комунікацій і візуального стиля, розвиток digital і перформанса, оновлення стратегії бренда, спрямування максимальної конверсії на сайт</p>
	<p>складова програми за зміни цінової політики закладу за змінами попиту, як результату диференціації податкової ставки податку на доходи з роялті - зменшення з 18% до 15% зменшення до 15% на рівні податку з доходів фізичних осіб з роялті</p>	<p>за аналізом можливостей з із зменшення витрат в умовах військових дій в Україні</p>	<p>не потребує додаткових витрат</p>	<p>на період військових дій в Україні і післявоєнний період становлення</p>	<p>збільшення обсягу коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства на 3%, які можна направляти на мінімізацію ризиків, пов'язаних з військовими діями, інші</p>
Соціальний	<p>складова програми з виконання державного замовлення в умовах військових дій в Україні</p> <p>приготування гарячих страв і напоїв за ціною витрат для переселенців, осіб, що опинилися в складних життєвих обставинах</p>	<p>виконання державного замовлення в умовах військових дій в Україні</p>	<p>не потребує додаткових витрат</p>	<p>в період військових дій в Україні і післявоєнний період</p>	<p>збільшення обсягів комунікацій і контактів із споживачами послуг харчування, державними органами влади</p>
Психологічний	<p>складова програми за психологічною підтримкою в частині діагностичного і корекційно-розвивального дослідження особистості ресторатора та його команди</p>	<p>за аналізом психологічних станів і можливостей змін такого у працівників підприємства в умовах військових дій в Україні, розроблені психологічні тренінги за темами:</p> <p>Психологічний аналіз маркетингової політики організації,</p> <p>Психологічний аналіз рекламної політики організації</p>	<p>витратами є вартість тренінгу від 5000 грн. на одного учасника або заробітна плата організаційного психолога за трудовим договором на час виконання робіт і нарахування на зарплату ЄСВ за ставкою 22%</p>	<p>на період військових дій в Україні і післявоєнний період становлення</p>	<p>збільшення продуктивності праці працівників, побудова стійкого психологічного підґрунтя бізнесу і створення ініціатив за новими поглядами на маркетингові і рекламні складові програми розвитку</p>

За рахунок реалізації програми отримані економічний, соціально-психологічний ефекти можливо застосовувати в практичній діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі досліджені теоретичні основи управління розвитком суб'єкта ресторанного бізнесу, проведений аналіз ринку ресторанних послуг України за обсягами 2020-2022рр. Встановлені результати суттєвого зменшення обсягів ресторанних послуг в Україні за період дослідження 2020-2022рр.: у 2020 році 3900 закладів припинили свою діяльність (зменшення відбулося на - 5,1% порівняно з 2019р.); в 2021-2022 рр. зберігається стійка тенденція до закриття діяльності і показник зменшення ресторанного бізнесу в Україні складає - 3900 або -20,97% в 2021р., і - 5000 або -34,01% в 2022р.

Проведена оцінка програм розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу «Domino's Pizza», визначені завдання.

Програми розвитку ресторанного бізнесу мають за мету: забезпечити ефективну діяльність, конкурентоспроможність ресторанних підприємств на задоволення потреб споживачів і вдосконалення інфраструктури.

За результатом аналізу ресторанного ринку, який передувє розробці програм розвитку і націлює на визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей суб'єктів ринку ресторанного господарства, встановлені:

1. Пояснення щодо змін в поведінки споживача за попитом на ресторанны послуги після періоду пандемії COVID-19, значущості потреб та пріоритетів споживачів на основі статистичних спостережень за змінами у структурі витрат вітчизняних домогосподарств, які обумовлені іншими більш пріоритетними для 2020 року напрямками витрачання коштів (збереження здоров'я, продукти харчування, комунальні послуги), 2021 попит на ресторанны послуги неповністю відновився, а в 2022 році за результатом витрачання коштів населенням України на переїзди з окупованої місцевості, місцевості, де ведуться бойові дії, до міст і селищ країни з мінімальним ризиком для життя, оплати оренди житла інше, збільшили від'ємний показник витрат населення на ресторанны послуги 2021 року на 6,1%.

2. Проведений аналіз тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні за

2020-2022рр результує від'ємні зміни кількості ресторанних закладів в Україні (2020 до 2019 -1000 або -5,1%, 2021 до 2020 - 3900 або -20,97%, 2022 до 2021 - 5000 або -34,01%) за причинами: висока орендна плата, боргові зобов'язання, вплив пандемії 2019 р. на відтік клієнтів у 2020 і 2021 рр., військові дії на території України в 2022 році.

3. Проведений регіональний аналіз свідчить щодо нерівномірності впливових факторів на розвиток ресторанного бізнесу. Тенденції до розширення відбуваються в західних областях України (2022р.) на відміну від південної та центральної частини України.

4. Досліджена концентрація ринку ресторанних послуг України в 2021р.: м. Київ та Київська область (60% від загального), Одеська та Харківська області разом - 15%; Львівська область - 8,3%; Дніпропетровська область - 8%; інші – 8,7%.

5. Проведений сегментний аналіз свідчить про збільшення/зменшення доходності підприємств ресторанного бізнесу в період 2020-2021рр від торгівлі послугами ресторанів та барів (зменшення на 58% та 51% відповідно); кафе та кальянних закладів (зменшення на 40%); пекарень та піцерій (зменшення на 37% та 23% відповідно); віртуальних ресторанів, які в цей період орієнтовані на доставку їжі (збільшення на 5%), суши-барів (збільшення до 25%) у порівнянні з попереднім 2020р.

6. Проведена сегментація ресторанного бізнесу за характеристиками страв і послуг визначає сильні і слабкі сторони сегментів бізнесу, в тому числі однозначно сильними сторонами встановлені такі: послуги у формат «їжа з доставкою», вигідне розташування – біля зупинок, метро, транспортних вузлів, спальних районів, Встановлені часові ознаки попиту за сегментами, основні споживачі послуг закладів.

За результатом аналітичного спостереження з аналізу ринку сформовані загальні кроки програми розвитку ресторанного бізнесу за сучасних умов в Україні, що формують адаптивні заходи з подолання кризових явищ для ефективного

управління такими.

Обов'язковим елементом програми за сучасних умов військових дій в Україні визначено запровадження адаптивних заходів з подолання деструктивних ефектів для подальшого управління такими за участю міжнародного регулювання сфери послуг на міжнародному, регіональному та галузевому рівнях.

За поглиблення дослідження процесу управління ресторанного ринку, побудована матриця SWOT, яка дозволяє провести аналіз сильних і слабких сторін, джерел зовнішнього і внутрішнього впливу підприємств ресторанного господарства.

Жорсткі карантинні обмеження, пов'язані пандемією 2019, введення комендантської години і обмежень з використання електрики за військового стану в Україні, порушення логістичних ланцюгів, від'ємні показники міграції населення, інше, доказали неспроможність бізнесу самотійно, по-перше, справитися з порушеннями між рівновагою попиту і пропозиції, ресурсним забезпеченням, ціновими розривами, по-друге, необхідність впливу на бізнес-процеси як держави, так і міжнародних організацій. Тому вибір і реалізація стратегії за даних умов залежить в тому числі від участі держави і міжнародних організацій, що вчиняють вплив на суб'єктів ринку, коли вони самотійно неспроможні справитися з зовнішніми факторами впливу на мікросередовище.

Міжнародний бізнес, частиною якого є мережа піцерій Domino's, характеризується показниками глобалізації країн за територіальним розподілом виручки від купівлі-продажу товарів і послуг, патентів, фірмових знаків, ліцензій, ноу-хау інше. Мережа піцерій Domino's є найбільшою у світі мережею піцерій за оборотом, глобалізованість включає 90 країн, з них за брендом працюють понад 17 тисяч закладів, з яких власними є 390, інші - належать франчайзі. Бізнес-модель компанії орієнтована на цифрові канали продажів, що враховують міжнародні вимоги до формування замовлень.

Проведений структурний аналіз обсягів виручки за 10 місяців 2021р. країн-

членів DP Eurasia Domino's Pizza, до складу DP Eurasia (головний франчайзі бренду Domino's Pizza) входять такі країни як Турція (частка 74,33%), Росія (частка 25,67%), Азербайджан (частка 1,34%), Грузія (частка 0,537%), окремо враховується SOFFY бренд кави (частка 0,215%), за яким обсяги виручки характеризуються збільшенням 2022 до 2021 рр.: Турція на +66.8%, Росія +на 86,9%, Азербайджан на +114.7%, Грузія на +180.0%, SOFFY бренд кави на +845.1%, загальне збільшення 2022 до 2021 рр. на +74.6%, свідчить про стійку тенденцію до розширення.

Україна не належить до складу DP Eurasia, але розвиває бізнес на своїй території. З початку війни в Україні 2022р. Domino's Pizza призупинила інвестиції в російський бізнес і відмовилася від роялті від російських операторів. Компанія сконцентрована на оптимізації точок.

Мережа піцерії Domino's представлена на українському ринку: всього відкрито 60 піцерій в Київській, Рівненській, Одеській, Львівській областях.

Мережа ресторанів «Domino's pizza» міста Київ <https://dominos.ua/uk/kyiv/> нараховує 20 відділень. З 2010 року українська мережа бренду Domino's Pizza розвивається в Україні. В 2019 р. розширює свою присутність в Україні.

Динаміка показників дохідності підприємства характеризується пропорційним зростанням (збільшення загального доходу на 26,86% 2020 до 2019, 30% 2021 до 2020) і свідчить про розширення. За аналізом динаміки та структури витрат "Domino's Pizza" м. Київ, 2019-2021рр встановлено їх збільшення на +28,33% в загальному. За аналізом доходів і витрат встановлено пропорційне збільшення показників, що відбивається на результатах діяльності підприємства: зростання прибутку в 2020 склало 41,6% (2020 до 2019), в 2021 збільшення 44,04% (2021 до 2020).

За узагальненими результатами проведеного аналізу діяльності «Domino's Pizza» в м. Київ 2020-2022рр. визначені основні напрями програми розвитку на короткостроковий (розширення клієнтської бази, збільшення купівельної

спроможності, збільшення обсягів продаж і обслуговування), та довгостроковий періоди (розширення мережі з 60 до 110 піцерій, розвиток додаткових сервісів і диджитальних продуктів з урахуванням сервісного обслуговування з доставки) за ресурсами: залучення топового локального агентства для створення комунікаційної компанії, 80% маркетингового бюджету без врахування витрат на ТВ-рекламу залишити в диджиталі як основного інструмента, що генерує дохід компанії, її розвиток).

Доказано, що ефективно управління факторами впливу в умовах військових дій в Україні на досягнення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу, досягається за рахунок аналізу факторів впливу, що перешкоджають розвитку і тих, що сприяють (визначені у першому розділі роботи).

Зовнішні негативні – основних два: затяжний процес відновлення активності після COVID-19, війна в Україні.

Внутрішні, що не сприяють розвитку: нерозвинута система управління якістю; низький рівень задоволеності потреб споживачів; недостатній управлінський досвід; невірна орієнтація (не на якість, а на матеріально-технічну базу); низький рівень рекламної діяльності; недостатнє забезпечення сайту та його наповнення; невірні іміджеві стратегії; низький рівень конкуренції на ресторанному ринку.

До основних впливових факторів віднесені: забезпечення і наповнення сайтів, загальна оцінка діяльності конкурентів, реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність, загальна оцінка впливу факторів макроекономічного середовища на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій.

Проведений аналіз забезпечення і наповнення сайтів «Domino's Pizza» м. Київ і 85 конкурентних піцерій в м. Київ встановив серед інших друге місце «Domino's Pizza» м. Київ.

За оцінкою діяльності конкурентів (головними конкурентами Domino's Pizza в м. Київ є два ресторани Пиццерия Напуле <http://gusovsky.com.ua/en/restaurant/pizzeria-napule> і Pizza Veterano <http://www.veteranopizza.com/>), яка проведена за сьома ключовими домінантами ресторанного господарстві (флекситаріанство, стійкий розвиток, здорове харчування, локальність, глобалізація, зручність, привабливе місце) за методикою Sirha і Food Service Vision 2019р., зроблений висновок: основна перевага Domino's Pizza в частині розширення бізнесу на територіях інших країн.

Оцінка реагування споживачів на політику закладу проводилась за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність споживачів. Висновки: Domino's Pizza уступає Mamamia! в частині реакції споживачів на цінову політику (послуги), Pizza Veterano – в частині реагування на зміни смаків. Переваги Domino's Pizza в частині електронних замовлень страв і послуг.

За результатом загальної оцінки впливу факторів макроекономічного середовища (економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні, соціально-культурні) на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій, доказано, що такі фактори, як: розвиток підприємств ресторанного бізнесу, підтримка за рахунок урядової програми розвитку, нормативно-правове забезпечення в частині регулювання діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу, нововведення в сегменті ресторанних послуг і технологій, рівень освіти в Україні позитивно впливають на її розвиток. Загальна оцінка в балах склала 16 або 31,4% від максимально можливого (17 факторів помножити на 3 максимально можливі бали) позитивного впливу).

Вчиняють плив інші фактори (68,6%), які не сприяють розвитку бізнесу ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій:

- з числа економічних – це - не сприяє розвитку зменшення реального регіонального продукту м. Києва – на 33%, рівень інфляції 18,3%, податкові

ставки, які залишилися на рівні довоєнних, зменшення середньої заробітної плати порівняно з 2021 роком на 10-15%, збільшення безробіття - від початку війни 17% економічно активних громадян стали безробітними;

- з числа політичних: високі геополітичні ризики та загроза розгортання світової фінансової кризи;

- з числа демографічних: природне скорочення чисельності і міграція за кордон держави; зменшення тільки населення киян на 20% (з 3,7 тис. до 3 млн. осіб), скорочення частки молоді до 20 років та частки осіб продуктивного віку, збільшення кількості осіб поза межами працездатного віку;

- з числа природних: погіршення компонентів і властивостей природи Землі, що впливають на життя людини та діяльність людства; під час війни постраждали усі компоненти довкілля; шкода довкіллю лише за перші вісім місяців збройної агресії була оцінена у 37,3 млрд євро;

- з числа соціально-культурних: погіршення соціальних умов життя через втрату необхідного: житла, роботи, соціального статусу і самодостатності, отримання статусу біженця.

Аналіз перспективних напрямів розвитку ресторанного бізнесу «Domino's pizza» міста Київ, що формують складові програми розвитку, в роботі проводився за двома основними періодами: до війни і після початку війни в Україні. Механізм побудови визначений за семи складовими.

Перша складова – залишити ефективні складові програми за довоєнного стану: сервіс з доставки страв; сервіс Wi-Fi-мережі; сервіс попереднього замовлення по телефону; інформаційні послуги (про заклад та ціни на страви на сторінці ресторану в соціальних мережах і на сайті); послуги з оплати за страви за додатками «ApplePay» та «GooglePay»; розширення асортименту страв з мінімальною кількістю відходів, еко-ресторації.

Друга – додати складову програми в новий спосіб роботи реєстраторів з групами за результатом вивчення психологічної реакції споживачів на смаки спецій,

що результує емоцію від смаку: запровадити сервіс з доставки страв за дослідженням смакових якостей страв за результатом сформованого попиту.

Третя – створити окремий сегмент з психологічної підтримки в частині діагностичного і корекційно-розвивального дослідження особистості ресторатора та його команди і передбачити фінансування таких заходів для працівників компанії. До другої складової психологічного компоненту програми розвитку ресторану запропоновано додати тренінги за темами 1,2: Психологічний аналіз маркетингової політики організації, Психологічний аналіз рекламної політики організації в цілях побудови стійкого психологічного підґрунтя бізнесу і створення ініціатив за новими поглядами на маркетингові і рекламні складові програми розвитку.

Четверта – розширити діяльність мережі піцерій Domino's Pizza на територіях України, де не ведуться бойові дії задля збереження прибутковості бізнесу і визначити можливості адаптації такого на територіях, де тимчасово неможливий його розвиток або розвиток носить пасивний характер.

П'ята – обґрунтувати можливості цінової політики закладу за змінами попиту, як результату диференціації податкової ставки податку на доходи фізичних осіб з роялті.

Шоста – супроводити процес виведення на ринок нових товарів з 2023р.: Pizzetta, вартість якого складає 1 долар США, який вже пройшов апробацію і має успіх після запуску на початку жовтня; асортимент «закусочок із духовки» на виніс (Звітність DP Eurasia).

Сьома – врахувати результати аналізу основних семи впливових факторів конкурентоспоможності:

- фактор перший - із забезпечення і наповнення сайтів, аналізу діяльності конкурентів за сьома ключовими домінантами ресторанного господарства (флекситаріанство, стійкий розвиток, здорове харчування, локальність, глобалізація, зручність, привабливе місце) за методикою Sirha і Food Service Vision,

- фактор другий - реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність, загальна оцінка впливу факторів макроекономічного середовища на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій:

- фактор третій - забезпечення і наповнення сайтів - результати аналізу сайтів конкурентів за відсутністю на сайті підприємства інформації з подарункових карт, бронювання серед інших послуг - друге місце за рейтингом серед 86 - запропонувати розробку і запровадження таких на задоволення потреб споживачів;

- фактор четвертий - ціновий - результати аналізу діяльності конкурентів - за відсутністю цінових варіантів для окремих груп споживачів, які обирають заклад що годує «вкусно и недорого» - двадцять шосте місце за рейтингом серед 86 - пропонується використати для перегляду цінової політики закладу, встановлення обґрунтованої ціни;

- фактор п'ятий - переваги Domino's Pizza в частині глобалізації бізнесу на територіях інших країн - перше місце за рейтингом серед головних конкурентів ресторанів Пиццерия Напуле і Pizza Veterano - використати переваги при розробці маркетингової складової програми;

- фактор шостий - оцінка реагування споживачів на політику закладу за параметрами: зміна переваг, потреб, смаків, уподобань, лояльність споживачів, купівельна спроможність споживачів - друге місце - Domino's Pizza. Уступає Matamia! в частині реакції споживачів на цінову політику (послуги), Pizza Veterano - в частині реагування на зміни смаків, - переваги Domino's Pizza в частині електронних замовлень страв і послуг використати для розробки програми;

- фактор сьомий - вплив факторів макроекономічного середовища: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні, соціально-культурні в балах: фактори позитивного впливу 16 або 31,4% від максимально можливого, негативного - 68,6% за результатами оцінки використати

для розробки адаптивних і попереджувальних заходів програми.

Обґрунтовано, що такі фактори як: розвиток підприємств ресторанного бізнесу, підтримка за рахунок урядової програми розвитку, нормативно-правове забезпечення в частині регулювання діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу, нововведення в області ресторанних послуг, нововведення в області ресторанних технологій, рівень освіти в Україні сприяють розвитку.

- фактор восьмий – відносини франчайзі використати для аналізу можливостей залучення додаткових коштів в ресторанну мережу за рахунок економії витрат з метою адаптивного розвитку за несприятливих умов військових дій, після кризових подій COVID-19 за таким: через сприяння франчайзера у наданні для франчайзі кредитів за пільговими умовами; за рахунок поставки франчайзером матеріальних цінностей зі знижками або з відстрочкою платежу; надання франчайзером для франчайзі пільгових умов оренди; через скорочення строку запровадження новітніх технологій за рахунок підвищення кваліфікації персоналу; бронювання, зменшення витрат на матеріали і продукти за залучення постачальників з меншою їх вартістю, розробки стандартів обслуговування та розширення сфери додаткових послуг; безоплатного використання франчайзі маркетингових досліджень ринку, проведеного франчайзером; фактор дев'ятий – вплив витрат - врахувати можливості економії витрат через вивільнення коштів за рахунок диференціації оподаткування і передбачити їх витрачання на модернізацію електричного обладнання або його заміну на більш ефективне за використання нетрадиційного палива, виведення нових ринкових продуктів на ресторанний ринок інше.

Розробка карти розташування ресторанного бізнесу на територіях України і визначення вразливих територій для такого, дозволить: через диференціацію рівня оподаткування для бізнесу, що знаходиться на територіях в зонах ведення бойових дій – адаптуватися, для бізнесу, що перемістився до територій України з тимчасово окупованих територій, через податкові канікули – відновити діяльність, для

українського бізнесу – що перемістився за межі держави з причини ведення бойових дій – сприяти експортно-імпортним відносинам. Вдосконалення державного регулювання податкового навантаження дозволить закладам Dominos Pizza в тому числі, надавати безкоштовну допомогу в частині підтримки населення міста, переселенців з приготування і безоплатної роздачі гарячих страв і напоїв для соціально-вразливих верств населення, тих, хто опинився в складних обставинах.

Програма розвитку ресторанної мережі Dominos Pizza в м. Київ, зосереджений за трьома сферами: обґрунтовані ціни та інновації продуктів, постійні цифрові інновації та операційна ефективність, що уможлиблює досягнення конкурентоспроможності в умовах нестабільності, військових дій в Україні.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белоусова О. С., Афанас'єва О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до ЄВРО-2012. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/4_1.pdf.5. (дата звернення: 12.11.2022).

2. Білявський В. М. *Розробка програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 1. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_1_15. (дата звернення 21.12.2022).
3. Буглай В. Б., Ливенцев Н. Н. *Міжнародні економічні відносини*. Москва. Вища школа, 1996.
4. Бутурлим Елена Domino's Pizza називаєт себя третьей крупнейшей сетью. URL: <https://ubr.ua/market/trade/izvestnaya-v-mire-set-pitstserij-udvoila-vyruchku-na-grossijskom-rynke>. (дата звернення 21.12.2022).
5. Ворона Галина Скорочення валового регіонального продукту Києва у 2022 році може сягнути від 33 до 35%. BIG KYIV. URL: <https://bigkyiv.com.ua/skorochnnya-valovogo-regionalnogo-produktu-kyueva-u-2022-rocz-i-mozhe-syagnuty-33-35/>. (дата звернення 26.12.2022).
6. Державна підтримка. Урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>. (дата звернення 26.12.2022).
7. Дочинець І.В. Фактори, які впливають на розвиток індустрії гостинності. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали І Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с., с. 163.
8. Дудяк Р., Польнюк Х., Більський І. Становлення та розвиток ресторанного бізнесу в Україні Ефективність галузей і продуктових комплексів Львівський національний аграрний університет URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/25_2018/Econ-25-2018-22.pdf, с. 114-118. (дата звернення: 20.11.2022).
9. Журавель М.С. Організація цифрової трансформації бізнес-процесів кур'єрської доставки продуктів харчування. Національний авіаційний університет Київ. 2020.

URL:https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45488/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073.3_%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%B%D1%8C.%20%D0%9C.%D0%A1.pdf. (дата звернення: 21.12.2022).

10. Звітність DP Eurasia. URL: https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update_FINAL.pdf. (дата звернення 20.12.2022).

11. Звіт про додаток, дані магазину та рейтингу Domino's Pizza Україна URL: <https://www.mobileaction.co/app/android/us/domino-s-pizza-ukraine/ua.com.coxo.dominos>. (дата звернення: 21.12.2022).

12. Зянько В.В. Основи мікроекономіки Навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Видавництво друге перероблене і доповнене. Київ. Видавничий дом «Слово», 2009. 344 с.. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2015/Zyanko_2009_344.pdf. (дата звернення: 21.12.2022).

13. Іванік О. Л., Васютинська Р., Тарасова О. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу України. Ресторан – це коли або пан, або пропав. Галицькі контракти. 2003. № 6. URL: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32215.doc.htm. (дата звернення 26.12.2022).

14. Ільїна М.В. Оцінка шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії 15.12.2022 р. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1206>. (дата звернення 26.12.2022).

15. Інфляція. Мультимедійна платформа іномовлення України. «Укрінформ» URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-inflacia>. (дата звернення: 20.12.2022).

16. Коваль Любомира Якість життя в Україні: оцінки експертів. Урядовий кур'єр 26 грудня 2022р. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yakist-zhittya-v-ukrayini-ocinki-ekspertiv/>. (дата звернення 27.12.2022).

17. Кожухарь Павел Как Domino's Pizza пережила две волны локдауна Marketing Media Review. інтерв'ю с маркетинг-директором Domino's Pizza - MMR.

URL: <https://mmr.ua/ru/show/intervyu-s-marketing-direktorom-domino-s-pizza-2021>.
(дата звернення: 23.12.2022).

18. Кучинська І.В., Бомба М. Я. Екологічні проблеми туристичної діяльності та шляхи їх вирішення в контексті сталого розвитку. Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Львів, 2011. № 6. С. 234 - 247. URL: <http://www.liet.lviv.ua/filemanager/files/file.php?file=2342>. (дата звернення 28.12.2022).

19. Лібанова Елла Як скоротиться чисельність населення України через війну – прогноз соціолога. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/07/novyna/suspilstvo/yak-skorotytsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-cherez-vijnu-prohnoz-soczioloha>. (дата звернення 26.12.2022).

20. Мельник А.О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної наук.-практ. інтернет конф. м. Прага. Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с., С. 182-183.

21. Міжнародний стандарт галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/vb457609-10>. (дата звернення: 15.11.2022).

22. Микитюк О., Бенівська К. *Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України*. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 108–113.

23. Мукосей Олена журнал Ресторатор 09.11.2019р. *Азбука міжнародних ресторанных брендів: самые большие сети пиццерий в мире Часть 5* URL: <https://www.restorator.ua/post/%D1%81%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA-%D1%81%D0%B0%D0%BC%D1%8B%D1%85-%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D0%BF%D0%B8%D1%86%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B9-%D0%B2-%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B5>. (дата звернення: 12.12.2022).

24. Насонова Ольга. В Україні с начала года закрылось около 7000 ресторанов и кафе. Агенція «Інтерфакс-Україна». Національна ресторанна асоціація. URL: <https://news.finance.ua/ru/v-ukraine-s-nachala-voyny-zakrylos-okolo-7000-restoranolov-i-kafe-associaciya>. (дата звернення: 21.11.2022).

25. Насонова Ольга. Объем ресторанного рынка в Украине за 2020 рік. Ресторанный консалтинг. 2020. URL: <http://restaurant-consulting.com.ua/obem-restorannogo-rynka-v-ukraine-za2020-god>. (дата звернення: 11.12.2022).

26. Підсумки дискусії членів Комітету з монетарної політики Національного банку щодо рівня облікової ставки 7 грудня 2022 року. Національний банк України. Медіапростір URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pidsumki-diskusiyi-chleniv-komitetu-z-monetarnoyi-politiki-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-oblikovoyi-stavki-7-grudnya-2022-roku>. (дата звернення 26.12.2022).

27. Про концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.1995 № 403 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/326-93-%D0%BF>. (дата звернення: 17.11.2022).

28. Побоченко Л.М. *Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи*. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64.

29. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI в редакції від 11.12.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>. (дата звернення: 18.12.2022).

30. Полуда В. Земліна Ю. Іноваційні аспекти управління підприємством готельного бізнесу в сучасних реаліях. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с., с. 82-84.

31. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14>. (дата звернення: 22.11.2022).

32. Пустовіт Д.В. Сутність та економічне значення ресторанного господарства. Візаві. 2019. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pustovit2.html. (дата звернення: 26.11.2022).

33. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2007. 465 с.

34. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра екон. наук.: спец. 08.00.04. Київ, КНТЕУ, 2008. 43 с.

35. Романенко Андрей Domino's удвоит количество пиццерий на Украине. Buybrand. URL: <https://buybrand.ru/news/22664/> 04.04.2019. (дата звернення 21.12.2022).

36. Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. *Ефективна економіка*, 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5302>. (дата звернення: 28.11.2022).

37. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи: навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.

38. Силивейстр Владимир. Второй локдаун снова обрушил обороты заведений: хуже всех ресторанам и барам. Poster. 2021. URL: <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov>. (дата звернення: 12.12.2022).

39. Ставерська Т. О. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

Випуск 31, 2020 с. 124-125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/22.pdf. (дата звернення: 20.11.2022).

40. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022р. 21 жовтня 2022р. Дія. Бізнес. URL: <https://business.djia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>. (дата звернення 26.12.2022).

41. Сертифікація ISO 14001 - центр сертифікації та метрології. URL: <https://sertificate.com.ua/certification/sertifikatsiya-iso-14000/>. (дата звернення 20.12.2022).

42. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Операційним план її реалізації у 2022-2024 роках. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/fahova-peredvisha-i-visha-osvita-v-umovah-voynennogo-stanu>. (дата звернення 26.12.2022).

43. Сюмка Ю.В. Світові тенденції та тренди в ресторанному господарстві. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної науково-практична інтернет-конференція. м. Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с., с. 211.

44. Шацька З. Я., Ісаченко Ю.А. *Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі*. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції . Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с., с. 182-183.

45. Як війна зменшить доходи українців в 2022 році. Новий випуск Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/inside/nazad-u-90-ti-ekonomika-ukraini-mozhe-vtratiti-do-50-chi-oznachae-tse-shcho-ukraintsi-zbidniyut-vdvichi-29042022-5740>. (дата звернення 26.12.2022).

46. Domino's Pizza - Overview, News & Competitors | ZoomInfo.com. URL: <https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982>. (дата звернення: 18.12.2022).

47. Evdokimova N., Kotenok A., Kotenok D. Paradigm of Knowledge № 3(41), 2020 URL: <https://oaji.net/articles/2020/1739-1599486351.pdf>. (дата звернення: 02.12.2022).

48. View Domino's Pizza (www.dominos.ua) location in Ukraine, revenue, industry and description. Find related and similar companies as well as employees by Перегляньте місцезнаходження Domino's Pizza (www.dominos.ua) в Україні, дохід, галузь та опис. Знайдіть споріднені та схожі компанії, а також співробітників. URL: <https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982>. (дата звернення: 18.12.2022).

49. Full name: Dominos Pitstsa Ukraine TOV Profile Updated: September ... In 2020, the company reported a net sales revenue increase of 8.14%. У 2020 році компанія повідомила про збільшення чистого доходу від продажів на 8,14%. Dominos Pitstsa Ukraine TOV Company Profile – EMIS. URL: https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Dominos_Pitstsa_Ukraine_TOV___%D0%94%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D1%81_%D0%9F%D1%96%D1%86%D1%86%D0%B0_%D0%AE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%BD_%D0%A2%D0%9E%D0%92_en_4053186.html. (дата звернення: 18.12.2022).

50. Franchising News & Events. International Franchise Association. URL: <http://www.franchise.org>. (дата звернення: 21.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сегментація ресторанного бізнесу за характеристиками страв і послуг

Сегменти споживачів	З них основні	Основні характеристики страв, що впливають на вибір	Основні характеристики кола послуг, що впливають на вибір	Додаткові характеристики
споживачі піци	основні: споживчі; офісні працівники у робочий час	популярною альтернативою приготування їжі вдома, оскільки сучасні служби доставки забезпечують	доставка піци за 30-40 хвилин від часу замовлення,	економія часу

споживачі бургерів	школярі та студенти	доставку піци за 30-40 хвилин	швидкість приготування	менший час приготування за піцу
споживачі японської кухні	основні споживчі: мають стійкі доходи, офісні працівники	страви з високою вартістю, виробники не витрачають гроші на оренду великих приміщень та офіціантів, що відбивається на прибутку за рахунок менших витрат	формат «Суші на виніс»	Замовлення ввечері, на свята
споживачі випічки	школярі та студенти, працівники	може споживатися в будь-який прийом їжі	вигідне розташування – біля зупинок, метро, транспортних вузлів, спальних районів	Замовлення вранці, особливо в кав'ярнях, вдень або після роботи
споживачі шаурми	школярі та студенти	попит підвищується між 12 та 14 годинами дня з 19 до 20:00 після роботи	розташування - біля університетів та шкіл	складають конкуренцію бургерам
споживачі піцерії в рітейлі	різні категорії	дешевше піци з окремих піцерій, хоч і за смаковими якостями іноді поступаються.	в більшості виробники не витрачають гроші на оренду великих приміщень	активність замовлень в обідній і вечірній час, в разі коли немає часу або бажання або можливості приготувати їжу самостійно

Додаток Б
Дослідження історії розвитку Domino's Pizza другої за величиною мережі ресторанів піци після Pizza Hut у США (23)

Роки	Головні події	Доповнення змісту головних подій
1960 рік	становлення компанії Том і Джеймс Монагані придбали маленьку піцерію Dominick's Pizza в Іпсіланті, штат Мічиган	внесена застава у розмірі 500 доларів і позика 900 доларів для покупки закладу. і Джеймс не хотів кидати свою основну роботу, тому через вісім місяців віддав свою половину бізнесу брату за автомобіль «фольксваген жук». Одноосібний власник Том перейменував піцерію на Domino's Pizza.
1965 рік	працювало три заклади — саме	Монаган планував додавати нову точку з відкриттям кожного наступного закладу, але

	СТІЛКИ ТОЧОК НА ЛОГОТИПІ компанії	незабаром відмовився від цієї ідеї – мережа надто швидко розширювалася.
1973 рік	компанія стала відомою своєю доставкою піци, в рамках нової рекламної кампанії: доставка протягом 30 хвилин після замовлення	сутність: якщо кур'єр не укладається за цей час, клієнти одержують піцу безкоштовно
1978 рік	компанія налічувала вже 200 піцерій	
1983 рік	відкрито першу піцерію в Канаді	
1985 рік	відкриття перших піцерій — у Великій Британії та Японії	
до 1995р.	мережа налічувала тисячу крапок	
1997 р.	мережа налічувала півтори тисячі крапок	
до 2014-го	збільшення до 6 тисяч локацій	
2016 р.	в Індії кількість піцерій Domino's досягла тисячі	
1998 року	засновник компанії Том Монаган продав свій бізнес за мільярд доларів	
2007 рік	представлена власна франчайзингова програма Veterans Delivering the Dream	запуск сайтів онлайн та мобільних замовлень
2008 рік	запрацював онлайн-додаток Pizza Tracker	дозволяє клієнтам переглядати статус замовлення в режимі реального часу
2009 рік	в огляді споживчих уподобань серед національних ресторанних мереж компанія зайняла останню позицію	Американські споживачі піци за смаковими якостями віддали Domino останні шпальта. Це було поштовок із розробки заходів до поліпшення смакових якостей товару. Була запущена смілива рекламна кампанія, в якій знімали споживачів, які критикують якість піци, та шеф-кухарів, які готували нові варіанти; змінені рецептура піци у всіх локаціях; зроблений і розташований рекламний щит на Тайме-сквер у Нью-Йорку, що відображає коментарі клієнтів у реальному часі — добрі, нейтральні та погані. Найнятий новий генеральний директор Дж. Патрік Дойл і отриманий результат склав 14,3% квартального приросту
2013 року	впровадження в сервіс «машину для піци»	може перевозити 80 піц, гарніри, двох літрові содові пляшки та соуси. У ній також передбачено 60-ти градусну духовку, щоб додатково розігрівати піцу для клієнта
2018 рік	в рамках ініціативи «Укладання піци» розпочатий ремонт вибоїн у США, щоб запобігти пошкодженню піци під час транспортування	



Додаток В

Аналіз зміни виручки Domino's Pizza за підсумками січня-жовтня 2022 р.

країни члени DP Eurasia*	обсяг виручки, 10 місяців 2021р.	обсяг виручки, 10 місяців 2022р.	зростання/зменшення 2022 до 2021 рр.	джерело
Турція	1,384 млн турецьких лір або 74,33 млн. дол.	2,309 млн турецьких лір або 124,0 млн. дол.	збільшення на 66,8%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update FINAL.pdf
Росія	0,478 млн турецьких лір або 25,67млн. дол..	0,893 млн турецьких лір або 47,96 млн. дол	збільшення на 86,9%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update FINAL.pdf
Азербайджан	0,025 млн турецьких лір або 1,34 млн. дол..	0,053 млн турецьких лір або 2,85 млн. дол.	збільшення на 114,7%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update FINAL.pdf

Грузія	0,010 млн турецьких лір або 0,537 млн. дол.	0,028 млн турецьких лір або 1,503 млн. дол.	збільшення на 180.0%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update_FINAL.pdf
COFFY бренд кави	0,004 млн турецьких лір або 0,215 млн. дол.	0,037 млн турецьких лір або 1,987 млн. дол.	збільшення на 845.1%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update_FINAL.pdf
Разом	1,901 млн турецьких лір або 102,1 млн. дол.	3,320 млн турецьких лір або 178,3 млн. дол.	збільшення на 74.6%	https://dpeurasia.com/Dosyalar/report/DPEU-2022-10M-Trading-Update_FINAL.pdf
Україна	11,7 млн. дол. Domino's Pizza - Overview, News & Competitors ZoomInfo.com https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982	12,0 млн. дол. Domino's Pizza - Overview, News & Competitors ZoomInfo.com https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982	збільшення на 2,56%	У 2020 році компанія повідомила про збільшення чистого доходу від продажів на 8,14%. Dominos Pitstsa Ukraine TOV Company Profile - EMIS

Примітка* DP Eurasia N.V. є ексклюзивним головним франчайзі бренду Domino's Pizza в Туреччині, Росії, Азербайджані та Грузії. 3 липня 2017 року Компанію було допущено до преміального сегменту лістингу Офіційного списку Управління з фінансової поведінки та до торгівлі на основному ринку цінних паперів Лондонської фондової біржі plc. Компанія (разом зі своїми дочірніми компаніями «Група») є найбільшою компанією за доставкою піци в Туреччині і першою в Україні.

1. Звіт про додаток, дані магазину та рейтингу Domino's Pizza Україна URL: <https://www.mobileaction.co/app/android/us/domino-s-pizza-ukraine/ua.com.coxo.dominos>. (Дата звернення: 21.12.2022).

2. View Domino's Pizza (www.dominos.ua) location in Ukraine, revenue, industry and description. Find related and similar companies as well as employees by Перегляньте місцезнаходження Domino's Pizza (www.dominos.ua) в Україні, дохід, галузь та опис. Знайдіть споріднені та схожі компанії, а також співробітників. Domino's Pizza - Overview, News & Competitors | ZoomInfo.com. URL: <https://www.zoominfo.com/c/dominos-pizza/459575982>. (Дата звернення: 18.12.2022).

3. Full name: Dominos Pitstsa Ukraine TOV Profile Updated: September ... In 2020, the company reported a net sales revenue increase of 8.14%. У 2020 році компанія повідомила про збільшення чистого доходу від продажів на 8,14%. Dominos Pitstsa Ukraine TOV Company Profile – EMIS. URL: https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Dominos_Pitstsa_Ukraine_TOV_%D0%94%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D1%81_%D0%9F%D1%96%D1%86%D1%86%D0%B0_%D0%AE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%BD_%D0%A2%D0%9E%D0%92__en_4053186.html. (Дата звернення: 18.12.2022).

Додаток Г

Звітність DP Eurasia

23 November 2022

DP Eurasia N.V.

(“DP Eurasia” or the “Company”, and together with its subsidiaries, the “Group”)

Trading Update for the ten months ended

31 October 2022(1)

(millions of TRY, unless otherwise indicated)

	<u>2022</u>	<u>2021</u>	<u>Change</u>
Number of stores	845	806	39

Group system sales (pre-IAS 29⁽¹⁾) ⁽²⁾	2022	2021	Change	Change (after IAS 29)
Turkey	2,309	1,384	66.8%	-3.3%
Russia	893	478	86.9%	86.9%
Azerbaijan	53	25	114.7%	25.7%
Georgia	28	10	180.0%	64.4%
COFFY	37	4	845.1%	435.0%
Total	3,320	1,901	74.6%	11.6%

Group system sales LfL growth⁽³⁾	<i>(pre-IAS 29)</i>		<i>(after IAS 29)</i>	
	2022	2021	2022	2021
Group⁽⁴⁾	42.9%	42.1%	-7.7%	25.5%
Turkey	58.4%	52.7%	-8.2%	30.0%
Russia (based on RUB)	-7.1%	12.4%	-7.1%	12.4%
Azerbaijan (based on AZN)	-1.3%	8.6%	-1.3%	8.6%
Georgia (based on GEL)	11.2%	58.4%	11.2%	58.4%

Highlights

- Group system sales increased by 11.6% (*pre-IAS 29: 74.6%*), reflecting our ongoing focus on strategic pricing, product innovation and the continued development of our digital proposition.
- This good performance has been delivered against a very strong prior year comparative (*pre-IAS 29: 51.8%*) and while operating in a sustained inflationary environment.
- Adjusting to exclude the benefit of last year's VAT reduction (which ended in September 2021), our LfL performance of -3% broadly caught up with the pace of inflation.
- Online delivery system sales increased to 82.3% (*October 2021: 76.6%*) as a share of delivery system sales ⁽⁶⁾, reflecting DP Eurasia's robust positioning for the online ordering channel.
- Group online system sales ⁽⁵⁾ grew by 14.2% (*pre-IAS 29: 75.6%*).
 - Turkish online system sales growth was flat (*pre-IAS 29: 70.7%*).
 - Russian online system sales growth was 86.6% (*-14.2% based on RUB*).
- Turkish net new store openings of 31 for Domino's Pizza reflects strong demand and maintained network expansion momentum, building on the record year in 2021.
- Our COFFY network has this year increased by 14 stores to reach 22, with solid franchisee demand likely to carry the year-end number slightly above 30, which is top end of 2022 guidance.
- Liquidity position as of 31 October 2022: TRY 104 million cash and an undrawn bank facility of TRY 185million.

Outlook

- The Group continues to trade in line with its formal guidance (as set out below) for FY2022, which was reinstated by management earlier this year.
- Guidance for store openings, LfL growth rates and capital expenditure for 2022 remains unchanged and is as follows:

	Turkey	Russia
LfL growth rate	55 - 65%*	0% (based on RUB)
Domino's Pizza net store openings	30 - 40	0
COFFY net store openings	20 - 30	-
Capital expenditure	TRY 90 million*	RUB 190 million

* excl. impact of IAS 29 accounting

Commenting on the update, Chief Executive Officer, Aslan Saranga said:

“Trading has continued with solid momentum, and we remain dedicated to our clear and targeted action plan that focuses on three areas – strategic pricing & product innovation, continued digital innovation, and operational efficiencies for sustainable profitability. This approach enables us to combat the high levels of volatility in the regions in which we operate and, as Q4 progresses, we are seeing the impact of our efforts becoming increasingly visible in terms of volume generation and customer acquisition.

“Our Group system sales grew by 11.6% by the end of October with inflation in Turkey stripped out. Our like for like performance broadly caught up with the rapid pace of inflation when adjusted for last year’s VAT advantage thanks to our diligent price adjustments.

“In Russia, we continue to operate in a difficult geo-political and economic environment. As a result, our LfL performance by the end of October was negative. In Russia, we remain focused on store network optimization and efficiency. This business will continue to operate in a self-sustained manner.

“Our focus on product innovation remains integral and allows us to present a broad choice for customers who are seeking value and affordability amid the inflationary environment. One of our new products, Pizzetta, which costs circa USD 1, has become very successful since its launch early October, while we are also introducing a ‘snacks from the oven’ take-away range early next year that will complete our suite of value options.

“We retain a fundamental commitment to ensuring franchisees remain profitable. As a result, franchisee demand is very strong and our Domino’s Pizza store count in Turkey has increased by 31 year-to-date. Given

our strong pipeline and sustained franchisee interest, we remain confident that 2022 will be another solid year for Domino’s Pizza network expansion.

“Our own brand COFFY continues to strengthen its presence with accelerated expansion. With multiple store concepts to fit in with local circumstances, our COFFY network reached 22 stores in four cities by the end of October. Franchisee demand stands very strong owing to COFFY’s proven sales performance, and this is likely to carry the total store count above 30 by the end of the year. This demand, alongside our ambitious targets for 2023, will enable us to add further scale to our coffee business.”

Enquiries

DP Eurasia N.V.

İlknur Kocaer, CFA - Investor Relations Director

+90 212 280 9636

Buchanan (Financial Communications)

Richard Oldworth / Toto Berger / Verity Parker

+44 20 7466 5000

dp@buchanan.uk.com

A conference call for investors and analysts will be held at 9.00am this morning, which will be

accessible using the following details:

Conference call: UK Toll: +44 3333000804
 UK Toll-Free: 08003589473
 Pin: 76192848#
 URL for international dial in numbers:
https://events-ftp.arkadin.com/ev/docs/NE_W2_TF_Events_International_Access_List.pdf

For further details, please contact Buchanan on +44 20 7466 5000 / dp@buchanan.uk.com.

Notes to Editors

DP Eurasia N.V. is the exclusive master franchisee of the Domino's Pizza brand in Turkey, Russia, Azerbaijan, and Georgia. The Company was admitted to the premium listing segment of the Official List of the Financial Conduct Authority and to trading on the main market for listed securities of the London Stock Exchange plc on 3 July 2017. The Company (together with its subsidiaries, the "Group") is the largest pizza delivery company in Turkey and the third largest in Russia. The Group offers pizza delivery and takeaway/ eat-in facilities at its 823 stores (637 in Turkey, 171 in Russia, 10 in Azerbaijan and 5 in Georgia as of 31 October 2022) and operates through its owned corporate stores (20%) and franchised stores (80%). In addition to its pizza delivery business, the Group also has its own coffee brand, COFFY, which trades from 22 stores at period-end, 15 of which are franchised. The Group maintains a strategic balance between corporate and franchised stores, establishing networks of corporate stores in its most densely populated areas to provide a development platform upon which to promote best practice and maximise profitability. The Group has adapted the Domino's Pizza globally proven business model to its local markets.

Performance Review

Store count	As of 31 October					
	2022			2021		
	Corporate	Franchised	Total	Corporate	Franchised	Total
Turkey (Domino's)	93	544	637	104	491	595
Russia	68	103	171	115	77	192
Azerbaijan	-	10	10	-	9	9
Georgia	-	5	5	-	4	4
COFFY	7	15	22	5	1	6
Total	168	677	845	224	582	806

Delivery channel mix and online LfL growth

The following table shows the Group's delivery system sales⁽⁶⁾, broken down by ordering channel and by the Group's two largest countries in which it operates, as a percentage of delivery system sales for the periods ended 31 October 2022 and 2021:

For the period ended 31 October

2022	2021
------	------

	Turkey	Russia	Total	Turkey	Russia	Total
Store	18.8%	6.2%	17.2%	24.2%	7.3%	23.1%
Online						
Group's online platform	24.9%	71.6%	36.2%	25.4%	68.7%	31.2%
Aggregator	55.7%	22.2%	46.1%	50.0%	24.0%	45.4%
Total online	80.6%	93.8%	82.3%	75.4%	92.7%	76.6%
Call centre	0.6%	-	0.4%	0.4%	-	0.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

The following table shows the Group's online LfL growth⁽³⁾, broken down by the Group's two largest countries in which it operates, for the periods ended 31 October 2022 and 2021:

Group online system sales LfL growth ⁽³⁾	<i>(pre-IAS 29)</i>		<i>(after IAS 29)</i>	
	<u>2022</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Group⁽⁴⁾	47.4%	62.4%	-5.5%	42.7%
Turkey	63.3%	78.6%	-5.0%	52.1%
Russia (based on RUB)	-7.2%	15.0%	-7.2%	15.0%

Liquidity

The Group had TRY 104 million cash and an undrawn bank facility of TRY 185 million as of 31 October 2022.

The Group has sufficient liquidity position to enable it to pre-pay its bank borrowings in Russia, despite the recent devaluation of TRY, if required. The Group obtained a waiver (related with net debt/EBITDA ratio) from Sberbank with respect to its covenants for all four quarters of 2022 and is in negotiations to reset the covenants or repay the remaining loan. The principal outstanding amount under the Sberbank loan currently amounts to RUB 0.7 billion, of which RUB 0.02 billion is supported by a cash collateral deposit.

Notes

⁽¹⁾ IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies' is currently applicable in Turkey. Company's interim results for the period ending 30 June 2022, published on 30 September, was adjusted accordingly.

⁽²⁾ COFFY numbers are included in all Turkey and Group figures, unless presented separately. Like-for-like figures exclude COFFY. These numbers are not audited.

⁽³⁾ System sales are sales generated by the Group's corporate and franchised stores to external customers and do not represent revenue of the Group.

⁽⁴⁾ Like-for-like growth is a comparison of sales between two periods that compares system sales of existing system stores. The Group's system stores that are included in like-for-like system sales comparisons are those the Group considers to be mature operations. The Group considers mature stores to be those stores that have operated for at least 52 weeks preceding the beginning of the first month of the period used in the like-for-like comparisons for a certain reporting period, assuming the relevant

system store has not subsequently closed or been “split” (which involves the Group opening an additional store within the same map of an existing store or in an overlapping area). This is a non-IFRS measure and non-IFRS measures are not audited.

(5) Group like-for-like growth is a weighted average of the country like-for-like growths based on store numbers as described in Note (4). This is a non-IFRS measure and non-IFRS measures are not audited.

(6) Online system sales are system sales of the Group generated through its online ordering channel.

(7) Delivery system sales are system sales of the Group generated through the Group’s delivery distribution channel.

Appendices Exchange Rates

For the period ended 31 October

Currency	2022		2021	
	Period End	Period Average	Period End	Period Average
EUR/TRY	18.684	16.965	10.998	9.771
RUB/TRY	0.301	0.240	0.135	0.111
EUR/RUB	61.133	73.911	82.290	80.001

Delivery – Take away / Eat in mix

For the period ended 31 October

	2022			2021		
	Turkey	Russia	Total	Turkey	Russia	Total
Delivery	73.9%	74.9%	73.9%	79.0%	77.0%	78.5%
Take away / Eat in	26.1%	25.1%	26.1%	21.0%	23.0%	21.5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forward looking statements

This press release includes forward-looking statements which involve known and unknown risks and uncertainties, many of which are beyond the Group’s control and all of which are based on the Directors’ current beliefs and expectations about future events. They appear in a number of places throughout this press release and include all matters that are not historical facts and include predictions, statements regarding the intentions, beliefs or current expectations of the Directors or the Group concerning, among other things, the results of operations, financial condition, prospects, growth and strategies of the Group and the industry in which it operates.

No assurance can be given that such future results will be achieved; actual events or results may differ materially as a result of risks and uncertainties facing the Group. Such risks and uncertainties could

cause actual results to vary materially from the future results indicated, expressed, or implied in such forward-looking statements.

Forward-looking statements contained in this press release speak only as of the date of this press release. The Company and the Directors expressly disclaim any obligation or undertaking to update these forward-looking statements contained in this press release to reflect any change in their expectations or any change in events, conditions, or circumstances on which such statements are based



Додаток Е

Оцінка впливу факторів макроекономічного середовища на діяльність ресторанної мережі Domino's Pizza в м. Київ, 2022 рік, в умовах військових дій

Групи факторів	Фактори макроекономічного середовища, 2022 рік	Характер впливу фактора (+, -)	Оцінка ступеня впливу факторів (в балах від 0 до 3)
Економічні	1. Розвиток економіки України (м. Київ) https://forbes.ua/inside/nazad-u-90-ti-ekonomika-ukraini-mozhe-vtratiti-do-50-chi-oznachae-tse-shcho-ukraintsi-zbidniyut-vdvich-29042022-5740 (https://bigkyiv.com.ua/skorochennya-valovogo-regionalnogo-produktu-kyyeva-u-2022-roczni-mozhe-syagnuty-33-35/)	- не сприяє розвитку зменшення реального ВВП на 45% порівняно з 2021 роком (реальний регіональний продукт м. Києва – зменшення на 33%)	0

	2. Розвиток підприємств ресторанного бізнесу https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022	+ показник активності ресторанного бізнесу 40,26 більший за середній показник активності бізнесу по Україні 33, 9	3
	3. Збільшення/зменшення інфляції https://www.ukrinform.ua/tag-inflacia	- інфляція становить 18,3% і не сприяє розвитку	0
	4. Збільшення/зменшення податкових ставок не відбувалося на рівні 18% https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17	- податкові ставки залишилися на рівні довоєнних	0
	5. Збільшення/зменшення доходів населення https://bigkyiv.com.ua/skorochennya-valovogo-regionalnogo-produktu-kyueva-u-2022-roczi-mozhesyagnuty-33-35/ https://forbes.ua/inside/nazad-u-90-ti-ekonomika-ukraini-mozhe-vtratiti-do-50-chi-oznachaе-tse-shcho-ukraintsi-zbidniyut-vdvichi-29042022-5740	- зменшення середньої заробітної плати порівняно з 2021 роком на 10-15%, збільшення безробіття - від початку війни 17% економічно активних громадян стали безробітними	0
Політичні	1. Політична і геополітична стабільність https://bank.gov.ua/ua/news/all/pidsumki-diskusiyi-chleniv-komitetu-z-monetarnoyi-politiki-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-oblikovoyi-stavki-7-grudnya-2022-roku	- високі геополітичні ризики та загроза розгортання світової фінансової кризи,	0
	2. Підтримка за рахунок урядової програми розвитку https://business.dii.gov.ua/wartime	+ переміщені або постраждалі підприємства отримують держану допомогу, компенсацію за працевлаштування внутрішньо-переміщених осіб	3
Правові	1. Нормативно-правове забезпечення в частині регулювання діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу https://business.dii.gov.ua/wartime	+ постійно оновлюється	3
Демографічні	1. Збільшення/зменшення чисельності населення України https://www.slovoidilo.ua/2022/06/07/novyna/suspilstvo/yak-skorotytsya-chyselnist-naseleennya-ukrayiny-cherez-vijnu-prohnoz-soczioloha	- природне скорочення чисельності і міграція за кордон держави, зменшення тільки населення киян на 20% (з 3,7 тис. до 3 млн. осіб)	0
	2. Статеві - віковий склад населення https://www.slovoidilo.ua/2022/06/07/novyna/suspilstvo/yak-skorotytsya-chyselnist-naseleennya-ukrayiny-cherez-vijnu-prohnoz-soczioloha	- скорочення частки молоді до 20 років та частки осіб продуктивного віку, збільшення кількості осіб поза межами працездатного віку	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області ресторанних послуг https://bigkyiv.com.ua/skorochennya-valovogo-regionalnogo-produktu-kyueva-u-2022-roczi-mozhesyagnuty-33-3	+ нестача інвестицій не сприяє введенню на ринок нових послуг (недотримані в м. Київ 70% прямих інвестицій)	2
	2. Нововведення в області ресторанних технологій https://bigkyiv.com.ua/skorochennya-valovogo-regionalnogo-produktu-kyueva-u-2022-roczi-mozhesyagnuty-33-3	+ нестача інвестицій не сприяє 100% запровадженню інноваційних технологій (потреба в інвестиціях в ресторанному бізнесі від 30 до 300 тис.доларів)	2
Природні	1. Природні умови https://ecos.kiev.ua/news/view/1206	- погіршення компонентів і властивостей природи Землі, що впливають на життя людини та діяльність	0

		людиства. До компонентів (тобто частин природи, однорідних щодо агрегатного складу, а також наявності/відсутності життя) належать газ (складові атмосфери), вода, лід і сніг, гірські породи (речовина земної кори),	
	2. Стан природних ресурсів України https://ecos.kiev.ua/news/view/1206	- під час війни постраждали усі компоненти довкілля	0
	3. Екологічний фактор https://ecos.kiev.ua/news/view/1206	- шкода довкіллю лише за перші вісім місяців збройної агресії була оцінена у 37,3 млрд євро	0
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні https://mon.gov.ua/ua/news/fahova-peredvisha-i-visha-osvita-v-umovah-voyennogo-stanu	+ визначений механізм і дистанційного навчання, спрощено механізми безпечної вступної кампанії	3
	2. Соціальні умови життя https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yakist-zhittya-v-ukrayini-ocinki-ekspertiv/	- погіршення соціальних умов життя через втрату необхідного: житла, роботи, соціального статусу і самодостатності, отримання статусу біженця	0

Додаток Ж

Тема 1. Психологічний аналіз маркетингової політики підприємства

Міні-лекція: «Психологічні аспекти пропозиції на ринку. Аналіз сприйняття споживачем категорій: «товар», «мода», «реклама», «ціна». Відображення товару в свідомості споживачів, можливі варіанти даного відображення. Поняття «ключова інформація товару». Сприймання ціни товару та фактори, від яких вона залежить. Уявлення про «порогову ціну».

Робота в малих групах: «Побудуйте модель психологічних чинників, які обумовлюють сприймання товару».

Міні-лекція: «Вплив моди на психологічне сприйняття товару».

Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): «Як покупці, люди часто дотримуються моди. Однак така поведінка містить в собі певну суперечність (алогічність). Визначте, в чому вона полягає. Проаналізуйте її психологічні закономірності та можливості їх врахування в маркетинговій політиці підприємства».

Міні-лекція: «Психологічні аспекти попиту на ринку. Види покупок, що здійснюються споживачами. Процес прийняття рішення про покупку. Фактори, від яких залежить поведінка

споживача. Типи покупців. Типові ефекти споживчої поведінки. Моделі поведінки споживача.

Дослідити вплив психологічних механізмів на процес розробки маркетингової політики підприємства».

Завдання: «Розробіть схему процесу прийняття рішення споживачем про купівлю товару/послуги».



Додаток II

Тема 2. Психологічний аналіз рекламної політики підприємства

Міні-лекція: «Поняття про рекламу та її психологічна суть. Реклама з точки зору економіки та психології. Американська та західно-європейська традиції розвитку психології реклами».

Метод асоціацій: «На окремих папірцях (кількість яких відповідає літерам в слові «реклама») зазначте асоціації, які виникають у вас у зв'язку з поняттям «реклама». Проведіть класифікацію асоціацій за певними критеріями».

Міні-лекція: «Психологічні характеристики різних видів реклами. Класифікація видів реклами за такими критеріями: мета рекламної діяльності; функції рекламної діяльності; рівень та спосіб впливу на споживача; рівень відкритості впливу реклами на споживача; використання комунікаційних каналів; рівень спрямованості та контакту зі споживачем; врахування вікових, етнічних, статевих, соціальних, інтелектуальних особливостей споживачів; особливості ставлення до висвітлення економічних, правових та інших питань життєдіяльності людини. Психологічні детермінанти різних видів реклами».

Вправа-«креатив»: Знайти якомога більше способів реклами звичайних ресторанних

предметів (виделка, скатертина, газета, посуд тощо).

Міні-лекція: «Психологічні механізми впливу реклами. Моделі процесів впливу реклами. Відчуття, сприймання, увага, пам'ять, емоції, мислення та уява в рекламі. Проблема дослідження ролі психічних процесів у рекламі.

Дослідити вплив психологічних механізмів на процес розробки рекламної політики підприємства».

Творче завдання: «Розробка зовнішньої рекламної продукції (біг-борду) для участі в тендерному проекті. Врахувати різні психологічні засоби впливу реклами на споживача (на прикладі нового ресторанного блюда). Проведення презентації. Оцінка експертами».

Заклучна частина семінару-тренінгу.

Заклучна вправа: «Малюнок підприємницької діяльності». *Мета:* узагальнення засвоєного матеріалу та його відображення у формі спільного малюнка для підведення підсумків групової взаємодії.

