

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «АРАРТ», М.КИЇВ**

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

Ворона  
менеджмент»  
Іванівна

Ганна

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Миколаївна

\_\_\_\_\_

*підпис*

*керівника*

Салімон

Ольга

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

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Київ 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	10
1.1. Характеристика матеріальних активів підприємства.....	10
1.2. Методичні засади формування системи стратегічного управління та оцінювання його ефективності.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «АРАРАТ», м. КИЇВ</b> .....	20
2.1. Оцінка ефективності використання внутрішніх важелів управління матеріальними активами кафе .....	20
2.2. Дослідження ефективності економічної стратегії кафе «Арарат» .....	26
2.3. Визначення стратегічної позиції кафе «Арарат» на регіональному ринку.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «АРАРАТ», м. КИЇВ</b> .....	40
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення виходу кафе «Арарат» на новий ринок .....	40
3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів.....	57
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТКИ</b> .....	62

## ВСТУП

Зростання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства передбачає ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Водночас дедалі більшу роль відіграють матеріальні активи, частка яких у структурі активів суб'єктів підприємницької діяльності постійно зростає.

Матеріальні активи є необхідною умовою функціонування підприємства ресторанного господарства, і тому аналіз наявності, ефективності їх використання мають важливе значення. Наявність у підприємства достатньої кількості необхідних матеріальних активів, при умові їх максимально ефективного використання, свідчить про організацію діяльності підприємства на високому рівні та його ефективне функціонування. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати в наявності певне майно, яке належить йому на правах власності. Все майно, яким володіє підприємство і яке відображене в його балансі, називається його активами.

Питання аналізу матеріальних активів значною мірою освітлена у монографіях і підручниках. Даній темі приділяють велику увагу багато науковців: Андреев В.Д., Баканов М.І., Барабаш Н.С., Баришніков Н.П., Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Завгородній В.П., Кравченко Г.О., Кузьминський В.Н., Мазаракі А.А., Мних Є.В., Одінцов Б.Є., Романцов А.Н., Свідерський Є.В., Шеремет А.Д. та інші.

У міжнародній практиці кожне підприємство, враховуючи характер діяльності та особливості технології і організації господарських операцій, самостійно вирішує питання поділу активів на оборотні та необоротні. В Україні відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку №2 “Баланс” поділ активів на оборотні та необоротні є обов'язковим.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне і методичне обґрунтування положень, а також розробка практичних рекомендацій,*



спрямованих на удосконалення управління матеріальних активами та визначення найсуттєвіших аспектів їх організації на прикладі кафе «Арарат».

Відповідно до мети дослідження, сформульовано основні його завдання:

- дослідити та розкрити економічну сутність матеріальних активів;
- доповнити класифікацію матеріальних активів та надати пропозиції щодо її удосконалення;
- систематизувати й узагальнити підходи щодо оцінки різних видів і груп матеріальних активів;
- дослідити основні напрями амортизаційної політики та запропонувати використання окремих методів нарахування амортизації для різних груп матеріальних активів;
- визначити стратегічну позицію на ринку кафе «Арарат»;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління матеріальними активами підприємств ресторанного господарства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів;
- Обґрунтування напрямів удосконалення виходу кафе «Арарат» на новий ринок.

*Предметом дослідження* є управління матеріальними активами на підприємстві ресторанного господарства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління матеріальними активами кафе «Арарат».

*Методи дослідження.* Під час проведення дослідження були проаналізовані праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, нормативно-правові акти, дані поточного обліку та фінансова звітність кафе «Арарат».

*Інформаційна база роботи* – дані, отримані на підприємстві, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, інструктивний матеріал та Інтернет джерела, періодичні видання, спеціальна та методична література.

*Практична цінність* одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих автором теоретичних та методологічних положень

щодо удосконалення управління матеріальними активами кафе. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в безпосередній діяльності кафе «Арагат».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Управління технологічним процесом обслуговування споживачів заходів ресторанного господарства», що була опублікована у Збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (Додаток А).

*Структура роботи.* Дипломна магістерська робота викладена на 62 сторінках тексту, 23 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел нараховує 56 позицій, а також 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Характеристика матеріальних активів підприємства

Активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Елементами основного капіталу підприємства є: матеріальні активи(ОЗ), незавершені капітальні вкладення, нематеріальні активи, довготермінові (зовнішні) фінансові інвестиції.

Матеріальні активи (ОЗ) - вартість нерухомого та рухомого майна, що протягом тривалого часу бере участь у процесі господарської діяльності і амортизується. Незавершені капітальні вкладення - вкладення в ОЗ, на придбання обладнання, не встановленого і не прийнятого до монтування. Ці затрати ще не перетворилися на ОЗ, не беруть участі в процесі господ. діяльності і не амортизуються. Нематеріальні активи – довготермінові витрати підприємства на придбання об'єктів права інтелектуальної власності, права користування ресурсами природного середовища тощо. Довготермінові фін. (зовнішні) інвестиції – витрати на придбання корпоративних прав, витрати на пайову участь у статутному капіталі інших підприємств, придбання акцій та облігацій на довготерміновій основі.

*Матеріальні активи* – це активи підприємства, що мають речову (матеріальну) форму. До складу матеріальних активів підприємства належать:

- основні засоби;
- незавершені капітальні вкладення;
- устаткування, призначене до монтажу;
- виробничі запаси сировини та напівфабрикатів;
- запаси малоцінних і швидкозношувальних предметів;



- обсяг незавершеного виробництва;
- запаси готової продукції, призначеної для реалізації;
- інші види матеріальних активів.

Активи підприємства класифікуються за багатьма ознаками, основні з яких представлені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

### Класифікація активів підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види активів
1.	За формами функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матеріальні активи</li> <li>• нематеріальні активи</li> <li>• фінансові активи</li> </ul>
2.	За характером участі в господарському процесі та швидкості обороту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оборотні активи</li> <li>• необоротні актив</li> </ul>
3.	За характером обслуговування видів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• операційні активи</li> <li>• інвестиційні активи</li> </ul>
4.	За характером фінансових джерел формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валові активи</li> <li>• чисті активи</li> </ul>
5.	За характером володіння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• власні активи</li> <li>• орендовані активи</li> </ul>
6.	За ступенем ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активи в абсолютноліквідній формі</li> <li>• високоліквідні активи</li> <li>• середньоліквідні активи</li> <li>• малоліквідні активи</li> <li>• неліквідні активи</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором на основі [23, 36,51]*

Для забезпечення процесу виробництва кожне підприємство повинне мати в своєму розпорядженні певну суму оборотних коштів. Оборотні кошти - це наявні засоби і їх замітники, рахунки дебіторів і складські запаси, які конвертуються в гроші протягом року. Оборотні кошти функціонують у сфері виробництва і сфері звернення. У сфері виробництва знаходяться виробничі запаси, незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів. Вони повністю переносять свою

вартість на проведену готову продукцію і в процесі виробництва зазнають зміни натуральної форми. У сфері звернення знаходяться готова продукція на складі підприємства; продукція, відвантажена покупцеві, але ще не сплачена їм; грошові кошти підприємства на розрахунковому рахунку в банці і у власній касі, а також засоби в розрахунках. Речовинні елементи оборотних коштів споживаються в кожному виробничому циклі. Вони повністю втрачають свою натуральну форму, тому цілком включаються у вартість виготовленої продукції. Елементи оборотних коштів є частиною безперервного потоку господарських операцій. Покупка товарно-матеріальних цінностей приводить до збільшення виробничих запасів і кредиторської заборгованості; виробництво веде до зростання готової продукції; реалізація веде до зростання дебіторської заборгованості і грошових коштів в касі і на розрахунковому рахунку. Цей цикл операцій багато разів повторюється і у результаті зводиться до грошових надходжень і грошових платежів. Період часу, протягом якого здійснюється оборот грошових коштів, є тривалість виробничо-комерційного циклу.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

До основних засобів належать власні та отримані на умовах фінансового лізингу об'єкти та орендовані цілісні майнові комплекси, а також інші необоротні матеріальні активи.

Життєвий цикл основних засобів складається з наступних етапів [43]:

– надходження – участь у виробничому процесі - переміщення усередині підприємства – ремонт – здача в оренду – інвентаризація – вибуття.



Основні засоби в Україні можна згрупувати за їх функціональним призначенням, за галузевою ознакою, за використанням, за ознакою належності, за натурально-матеріальним складом.

Основною метою формування активів підприємства є виявлення і задоволення потреби в окремих їхніх видах для забезпечення операційного процесу, а також оптимізація їхнього складу для забезпечення умов ефективної господарської діяльності.

## **1.2. Склад і структура матеріальних активів підприємства ресторанного господарства**

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні визначене майно, що належить йому на правах власності або володіння. Все майно, яким володіє підприємство і яке відображене в його балансі, називається активами підприємства. Активи є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються у господарській діяльності з метою одержання прибутку.

Склад і структура оборотних коштів підприємства визначається наступними основними чинниками:

- характером продукції, що випускається;
- особливостями добувної і оброблювальної промисловості;
- структурою витрат на виробництві;
- технологічними і організаційними умовами виробництва в роботі кожного підприємства;
- умовами матеріально-технічного забезпечення і збуту готовій продукції, а також системою і формами розрахунків. Значне місце у складі оборотних коштів займають виробничі запаси. Вони складають до 50% товарно-матеріальних цінностей підприємств України. Від того, як на підприємстві здійснюється процес матеріально-технічного постачання і контроль за дотриманням режиму

економії в кожному підрозділі, на кожному робочому місці, залежать найбільш важливі показники роботи підприємства - об'єм виробництва, його рентабельність, а також фінансовий стан і ліквідність. В процесі фінансово-економічного аналізу роботи підприємства вирішуються завдання, пов'язані з пошуком резервів зниження витрат предметів праці і збільшенням на цій основі об'ємів виробництва і кінцевих результатів: - аналіз якості розрахунків, які здійснюють відповідні функціональні підрозділи підприємства, з метою виявлення потреби в матеріальних ресурсах, включаючи аналіз якості норм витрати сировини, матеріалів, енергоносіїв на виробництво продукції; - оцінка діяльності служб матеріально-технічного постачання з погляду безперебійності забезпечення виробництва всіма необхідними видами матеріальних ресурсів і економії фінансових ресурсів на створення складських запасів; - аналіз чинника матеріаломісткості продукції; - виявлення резервів зниження матеріальних витрат за рахунок впровадження прогресивних норм, ресурсозберігаючих технологій, зменшення непродуктивних витрат, відходів; - підрахунок впливу впровадження режиму економії матеріальних ресурсів на кількісні і якісні показники діяльності підприємства. Пошук варіантів економії і раціонального використання матеріальних ресурсів складає основний зміст аналізу.

Основні етапи аналізу використання матеріальних ресурсів:

1. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів.
2. Оцінка впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на величину матеріальних витрат.
3. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами.
4. Аналіз обґрунтованості норм витрати матеріальних ресурсів.
5. Обґрунтування оптимальної потреби в матеріальних ресурсах.

Згідно з ПБО7 «Основні засоби» — матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного

використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [22, с. 136-138].

До виробничих засобів належать засоби підприємства, які беруть безпосередню участь у процесі виготовлення продукції чи надання послуг. Це виробничі будівлі та споруди, машини та механізми, транспорт, сировина, матеріали, паливо, незавершене виробництво тощо.

До невиробничих засобів підприємства належать засоби, які не беруть безпосередньої участі у виробництві продукції, але їх використовують для створення нормальних умов праці й відпочинку працівників підприємства. До невиробничих засобів підприємств належать житлові будинки, гуртожитки, готелі, дитячі садки, амбулаторії, клуби, бібліотеки з обладнанням та інвентарем у них тощо, які перебувають на балансі підприємства.

Що стосується підприємств ресторанного господарства то посуд може обліковуватись у складі малоцінних та швидкозношуваних предметів (далі – МШП), малоцінних необоротних матеріальних активів (далі – МНМА) або основних засобів (далі – ОЗ). Все залежить від рішення керівника, яке традиційно закріплено у відповідному наказі по підприємству. Тож розглянемо всі варіанти [35].

Посуд у складі МШП. До складу МШП доцільно зараховувати весь посуд, який може у будь-який момент розбитись: келихи, чарки, тарілки тощо, тобто термін використання якого не перевищує одного року. Нерідко посуд придбавається у вигляді сервізу і вартість його, особливо за «кризовими» цінами – не з дешевих. Однак, незважаючи на ціну такого посуду, він може буквально за тиждень опинитися на смітнику разом із дешевим посудом. Тож, на думку «БУХГАЛТЕР & ЗАКОН», сервізи теж належать до складу МШП, оскільки наразі відсутній вартісний критерій для МШП. Зауважимо, що належність такого посуду до МШП має бути зазначена в наказі про облікову політику підприємства. Бухгалтерський облік зазначеного посуду ведеться у складі запасів (п. 6 П(С)БО 9) на рахунку 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети».



В обліку з податку на прибуток витрати на придбання посуду не потребують жодних коригувань, передбачених ст. 138 ПКУ. Іншими словами, податковий облік у цій частині здійснюється на основі бухгалтерського.

Посуд у складі МНМА. До складу МНМА зазвичай відноситься посуд, який може прослужити понад рік. Це можуть бути каструлі, пательні тощо.

Водночас МНМА є особливим видом основних засобів (пп. 5.2 П(С)БО 7). Цим самим документом визначено і активи, які належать до МНМА: вартість предметів, термін корисного використання яких перевищує один рік, зокрема вартість сценічно-постановочних предметів, спеціальні інструменти і спеціальні пристосування, вартість яких погашається нарахуванням зносу за встановленою підприємством ставкою (нормою) з урахуванням очікуваного способу використання таких об'єктів, та інші предмети, які за вартісними ознаками підприємством зараховано до складу МНМА.

В ресторанному господарстві для обліку посуду доцільніше обирати 100 %-й метод нарахування амортизації.

В бухгалтерському обліку нарахування амортизації здійснюється в кореспонденції: Дт 23, 91 тощо та Кт 132.

Для обліку МНМА можна використовувати такі типові форми:

- ОЗ-1 "Акт приймання-передачі основних засобів";
- ОЗ-6 "Інвентарна картка обліку основних засобів";
- ОЗ-3 "Акт списання основних засобів".

Щодо останнього документа варто також зазначити, що замість нього під час списання посуду можна також використати акт на бій, лом і втрату посуду та приборів.

Під час придбання посуду, який вирішено включити до складу МНМА, підприємство має право на податковий кредит з ПДВ на підставі зареєстрованої в ЄРПН податкової накладної (ст. ст. 201 та 198 ПКУ)

Посуд у складі основних засобів. Якщо вартісна межа посуду перевищує 2500,00 грн., такий посуд включається до складу ОЗ.

ПДВ під час списання посуду. Якщо посуд ліквідується за рішенням підприємства, така операція розглядається як постачання (п. 189.9 ПКУ). Тож необхідно нарахувати податкові зобов'язання з ПДВ виходячи зі звичайної ціни, але не нижче за балансову вартість на момент ліквідації.

Основні засоби, які є основною складовою частиною необоротних активів, визначають характер матеріально-технічної бази виробничої сфери на різних етапах її розвитку. Знаряддя праці, які є найбільш активною частиною основних фондів, становлять матеріальну основу виробничої потужності підприємства. Зростання й удосконалення складу необоротних активів підприємства забезпечують безперервне підвищення технічної оснащеності та продуктивності праці персоналу підприємства [2, с. 81-82].

Отже, матеріальні активи (Tangible Assets) - активи, які можна побачити або доторкнутися до них, мають матеріальну форму. До довготермінових матеріальних активів часто відносять нерухоме майно та основні виробничі засоби. В даному розділі ми розглянули методи оцінки матеріальних активів відповідно до стандартів, якими регулюється їх облік.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує в цілях використання їх в процесі господарської діяльності або реалізації товарів, надання послуг, передачі в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних та соціально-культурних функцій, дійсний строк корисного використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він більше року) [12].

Характерними особливостями основних засобів є [13]:

Виростання в натуральному вигляді впродовж тривалого часу (не менше року). Схильність до зносу, який виявляється у поступовій втраті можливої подальшої експлуатації у зв'язку з старінням, закінченням резерву потужності (матеріальний знос) або втратою доцільності подальшої експлуатації у зв'язку з виникненням основних засобів, що мають якісніші характеристики (моральний знос).

Специфічний характер кругообігу та відшкодування вартості – через механізм поступової амортизації з віднесенням амортизаційних відрахувань на поточні витрати підприємства, і відповідно, вартість товарів (робіт, послуг).

Основні засоби підприємства відіграють значну роль в фінансово-господарській діяльності, забезпечують ефективність безперебійної роботи будь-якого підприємства. Проте питання залучення основних засобів носить як позитивний, так і негативний характер, адже потребує значних фінансових вкладень – обмеженість обсягів залучення, тобто залежить від фінансових можливостей та ефективної діяльності за попередній період; висока вартість залучення у порівнянні з іншими альтернативними; стримує зростання рентабельності власних коштів. Враховуючи вище сказане приходимо до висновку, що задля ефективного використання основних засобів, для досягнення основної мети діяльності будь-якого підприємства необхідно більш зважено підійти до процесу управління щодо раціональності та повноти їх використання у фінансово-господарській діяльності.

До позитивних особливостей оборотних активів відносяться наступні:

Висока ліквідність. Вони легко можуть бути перетворені з одного виду в інший при регулюванні товарного і грошового потоку на підприємстві.

Поряд із переліченими позитивними рисами оборотні активи мають недоліки: тимчасово вільні грошові активи генерують менший прибуток у порівнянні з тимчасово вільними необоротними активами, а надлишкові запаси товарів не тільки не генерують прибуток, а і викликають додаткові витрати на їх зберігання; запаси товарів, які знаходяться в магазині можуть поступово втрачатися у зв'язку з впливом природних факторів [2].

Аналіз наявності та руху (надходження і використання) матеріальних активів є необхідною умовою здійснення процесу управління активами зокрема і всім підприємством взагалі.

Мета аналізу - пошук шляхів і кількісне обчислення резервів; підвищення ефективності використання матеріальних активів; оптимізація структури



матеріальних активів в умовах ринкової економіки, оцінка політики управління матеріальними активами на підприємстві [27].

Об'єктами аналізу є фактична наявність та операції по руху матеріальних активів. Джерелами інформації виступають реєстри бухгалтерського обліку, звітність, планово-нормативна документація.

Основними завданнями аналізу матеріальних активів є:

- Визначення тенденції розвитку матеріально-технічної бази підприємства
- Оцінка динаміки матеріальних активів підприємства в цілому і за структурою
- Оцінка наявності та руху матеріальних активів
- Аналіз якісного стану матеріальних активів
- Обчислення та оцінка технічного рівня базового підприємства
- Надання оцінка ефективності використання матеріальних активів
- Визначення напрямків підвищення технічного рівня базового підприємства
- Обчислення резервів підвищення ефективності використання матеріальних активів
- Загальний аналіз операцій з матеріальними активами на торговельному підприємстві полягає в оцінці структури матеріальних активів за попередній і звітний період, динаміки матеріальних активів за абсолютним розміром, складом і структурою, а також у визначенні напрямків підвищення ефективності використання матеріальних активів [33].

При проведенні загального аналізу операцій з матеріальними активами підприємства використовують методи вертикального і горизонтального аналізу. Для цього використовують інформацію щодо залишків матеріальних активів, яка міститься у розділі 1 і 2 активу балансу.

З метою об'єктивної оцінки стану матеріальних активів і визначення наскільки цей стан відрізняється від попередніх здійснюють оцінку динаміки матеріальних активів за абсолютним розміром, складом і структурою.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «АРАРАТ», м. КИЇВ

#### 2.1. Оцінка ефективності використання внутрішніх важелів управління матеріальними активами кафе

Об'єкт дослідження - кафе «Арарат» знаходиться за адресою: вулиця Драгоманова 44а. Режим роботи: 9.00 – 22.00. Кафе має сторінку на фейсбукі - <https://www.facebook.com/ARARATKAFE/>

Кафе «Арарат» організовано в форматі «Quick&Casual» для якого характерна висока якість і традиційність кулінарії Вірменії, використання свіжих напівфабрикатів і випічки власного приготування та жорстке табу на заморожені напівфабрикати вже готових страв, що розігріваються в мікрохвильових печах.

Розміщення кафе у м. Києві робить його дуже привабливим для потенційних відвідувачів. Специфікою кафе є комбіноване меню та затишна атмосфера.

Досліджуване підприємство ресторанного господарства кафе «Арарат» спеціалізується на наданні ряду послуг, перелік яких подано нижче: організація заходів (святкування днів народжень, визначних дат), організація вечірок та спеціальних програм, надання стандартних ресторанних послуг.

Заклад ресторанного господарства у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами України.

Для того, щоб оцінити ефективність використання внутрішніх важелів у формуванні системи управління матеріальними активами кафе, необхідно проаналізувати динаміку основних економічних показників на основі фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» за 2017 та 2018 роки (Дод. Б, В) та «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» за 2017 та 2018 роки (Дод.Г, Д).

Динаміка основних економічних показників представлена у таблиці 2.1.



Таблиця 2.1

**Динаміка основних економічних показників кафе «Арарат», м. Київ за  
2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Темпи приросту, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	20027	34716	28143	14689	-6573	73,35	-18,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9926	20780	8266	10854	-12514	109,35	-60,22
Валовий прибуток, тис. грн.	10101	13936	19877	3835	5941	37,97	42,63
Інші операційні доходи, тис. грн.	6955	6180	8338	-775	2158	-11,14	34,92
Адміністрати-вні витрати, тис. грн.	4096	4204	5981	108	1777	2,64	42,27
Інші операційні витрати, тис. грн.	7064	6393	8469	-671	2076	-9,5	32,47
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	5896	9519	13765	3623	4246	61,45	44,61
Інші фінансові доходи, тис. грн.	28	17	545	-11	528	-39,29	3105,88
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	5924	9536	14310	3612	4774	60,97	50,06
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	5036	7812	11733	2776	3921	55,12	50,19
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1895	2060	2070	165	10	8,71	0,48
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	935	865	814,5	-70	-50,5	-7,49	-5,84



Проаналізувавши динаміку основних економічних показників кафе «Арарат» за 2016-2018 рр. можна зробити висновок, що чистий дохід у 2017 році збільшився в порівнянні з 2016 роком на 14689 тис. грн або на 73,35%, але у 2018 році цей показник зменшився на 6573 тис. грн або на 18,93%.

У 2017 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 10854 тис. грн або на 109,35%, що сталося за рахунок збільшення реалізованої продукції кафе. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшилась на 12514 тис. грн., що склало 60,22 %, що може свідчити про зменшення попиту на продукцію кафе.

Валовий прибуток кафе за цей період має тенденцію до зростання. Так у 2017 році цей показник збільшився на 3835 тис. грн або на 37,97%. У 2018 році валовий прибуток також збільшився в порівнянні 2017 роком на 5941 тис. грн, що склало 42,63%.

У 2017 році зменшилися інші операційні доходи та інші фінансові доходи на 775 тис. грн (11,14%) та на 11 тис. грн (39,29%) відповідно. Але у 2018 році в порівнянні з 2017 роком інші операційні доходи збільшилися на 2158 тис. грн або на 34,92%, інші фінансові доходи збільшилися на 528 тис. грн або на 3105,88%.

Але разом з цим за 2016-2018 роки збільшилися адміністративні витрати. У 2017 році цей показник збільшився на 108 тис. грн, а в 2018 році цей показник збільшився на 1777 тис. грн або на 2,64% та 42,27% відповідно.

Загалом, чистий прибуток кафе має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективну стратегію виходу на новий ринок. У 2017 році цей показник збільшився на 2776 тис. грн, що склало 55,12%. В порівнянні з 2017 роком у 2018 році чистий прибуток кафе збільшився на 3921 тис. грн. або на 50,19%. Для кафе «Арарат» чистий прибуток є основою для його подальшого економічного та соціального розвитку. Тобто збільшення чистого прибутку дає можливість для фінансування подальшого розвитку, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників кафе, благодійної діяльності.

Але для того, щоб глибше оцінити ефективність використання внутрішніх важелів у формуванні системи управління матеріальними активами кафе,

необхідно проаналізувати вплив факторів, використовуючи «Звіт про фінансові результати». Основна ціль економічної стратегії кафе - це максимізація прибутку, а отже необхідно проаналізувати фактори, які безпосередньо впливають на прибуток кафе. Вплив факторів на чистий прибуток (ЧП) підприємства можна подати у вигляді формули 2.1 [36]:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} + \text{ДІ} - \text{С} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ВІ} - \text{ПП}, \quad (2.1)$$

де, ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

ДІ - інші доходи, тис. грн;

С - собівартість реалізації продукції ( товарів, робіт, послуг), тис. грн;

АВ - адміністративні витрати, тис. грн;

ВЗ - витрати на збут, тис. грн;

ВІ - інші операційні витрати, тис. грн;

ПП - податок на прибуток, тис. грн.

Величина виручки від реалізації залежить від таких факторів, як ціна реалізованої продукції, асортимент продукції та кількість її реалізації. За допомогою даних «Звіту про фінансові результати», виявити вплив всіх перелічених факторів на фінансовий результат кафе неможливо, тому що невідомі такі показники, як питома вага реалізованої та виробленої продукції, обсяг випуску та реалізації, а також ціна та собівартість одиниці той же час, знаючи середній індекс цін, можна визначити вплив змін цін, обсягу реалізованої та випущеної продукції на розмір чистого прибутку.

За даними Держкомстату України у 2017 р. індекс споживчих цін на товари та послуги до грудня попереднього року становив 143,3%, у 2018 році - 112,4% [56].

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році був на 14689 тис. грн. більшим, ніж у 2016-му, або на 73,35%. Це збільшення є наслідком впливу двох факторів: ціни реалізації ( $\Delta\text{ЧД}_\text{ц}$ ) та обсягу реалізованої продукції ( $\Delta\text{ЧД}_\text{о}$ ). Розрахувати величину впливу кожного з них можна у такий спосіб:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{Ц}} = \text{ЧД}_{2017} - \text{ЧД}_{2017} : 1,433 = 34716 - 34716 : 1,433 = 10498,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{О}} = \text{ЧД}_{2017} : 1,433 - \text{ЧД}_{2016} = 34716 : 1,433 - 20027 = 4199,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зростання цін сприяло збільшенню чистого доходу від реалізації у 2017 році на 10498,9 тис. грн, а збільшення обсягу випуску - на 4199,1 тис. грн

З таблиці 2.1 видно, що у 2018 році чистий дохід від реалізації продукції в порівнянні з 2017 роком зменшився на 6573 тис. грн або на 18,93%:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{Ц}} = \text{ЧД}_{2018} - \text{ЧД}_{2018} : 1,124 = 28143 - 28143 : 1,124 = 3104,74 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{О}} = \text{ЧД}_{2018} : 1,124 - \text{ЧД}_{2017} = 28143 : 1,124 - 34716 = -9677,74 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зростання цін сприяло збільшенню чистого доходу від реалізації продукції у 2018 році на 3104,74 тис. грн, а зменшення обсягу випуску призвело до зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 677,74 тис. грн.

З таблиці 2.1 видно, що собівартість реалізованої продукції збільшилася у 2017 році на 10854 тис. грн або на 109,35%.

$$\Delta \text{С}_{\text{Ц}} = \text{С}_{2017} - \text{С}_{2017} : 1,433 = 20780 - 20780 : 1,433 = 6278,95 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{С}_{\text{О}} = \text{С}_{2017} - \text{С}_{2016} - \Delta \text{С}_{\text{Ц}} = 20780 - 9926 - 6278,95 = 4575,05 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за рахунок зміни ціни собівартість реалізованої продукції кафе у 2017 році виросла на 6278,95 тис. грн, а за рахунок зміни обсягу випуску - на 4575,05 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році зменшилась на 12514 тис. грн., що склало 60,22 %.

$$\Delta \text{С}_{\text{Ц}} = \text{С}_{2018} - \text{С}_{2018} : 1,124 = 8266 - 8266 : 1,124 = 911,91 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{С}_{\text{О}} = \text{С}_{2018} - \text{С}_{2017} - \Delta \text{С}_{\text{Ц}} = 8266 - 20780 - 911,91 = -13425,91 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за рахунок зміни ціни собівартість реалізованої продукції кафе у 2018 році виросла на 911,91 тис. грн, а за рахунок зменшення обсягу випуску собівартість зменшилася на 13425,91 тис. грн.

Як показують розрахунки, ціна реалізації впливає на чистий прибуток у складі двох факторів - собівартості та чистого доходу від реалізації. При цьому вплив у складі собівартості зменшує прибуток, а у складі чистого доходу від



реалізації – збільшує. З огляду на це загальний вплив ціни реалізації на чистий прибуток кафе у 2017 році можна розрахувати у такий спосіб:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{Ц} = \Delta\text{ЧД}_\text{Ц} - \Delta\text{С}_\text{Ц} = 10498,9 - 6278,95 = 4219,95 \text{ тис. грн.}$$

Вплив ціни у 2018 році:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{Ц} = 3104,74 - 911,91 = 2192,83 \text{ тис. грн.}$$

Вплив адміністративних витрат, витрат на збут, та інших операційних витрат у 2017 році можна визначити таким чином:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{В} = (\text{AB}_{2017} + \text{ВЗ}_{2017} + \text{ВІ}_{2017}) - (\text{AB}_{2016} + \text{ВЗ}_{2016} + \text{ВІ}_{2016}) = (4204 + 6393) - (4096 + 7064) = -563 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зменшення цих витрат, призвело до збільшення чистого прибутку у 2017 році на 563 тис. грн.

Вплив цих показників на чистий прибуток у 2018 році:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{В} = (\text{AB}_{2018} + \text{ВЗ}_{2018} + \text{ВІ}_{2018}) - (\text{AB}_{2017} + \text{ВЗ}_{2017} + \text{ВІ}_{2017}) = (5981 + 8469) - (4204 + 6393) = 3853 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення цих витрат, призвело до зменшення чистого прибутку у 2018 році на 3853 тис. грн.

Обчислити вплив величини інших доходів на зміну чистого прибутку кафе у 2017 році можна за такою формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{ДІ} = \text{ДІ}_{2017} - \text{ДІ}_{2016} = (6180 + 17) - (7064 + 28) = -895 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за рахунок зменшення суми інших доходів, чистий прибуток зменшився на 895 тис. грн.

У 2018 році вплив цього показника склав:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{ДІ} = \text{ДІ}_{2018} - \text{ДІ}_{2017} = (8338 - 545) - (6180 + 17) = 2686 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що збільшення суми інших доходів у 2018 році збільшило чистий прибуток на 2686 тис. грн в порівнянні з 2017 роком.

Вплив податку на прибуток у 2017 році розраховують за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_\text{ПП} = - (\text{ПП}_{2017} - \text{ПП}_{2016}) = - (1724 - 888) = -836 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що збільшення величини податку на прибуток у 2017 році сприяло зменшенню прибутку на суму 836 тис. грн.

Вплив податку на прибуток у 2018 році:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ПП}} = - (\text{ПП}_{2018} - \text{ПП}_{2017}) = - (2577 - 1724) = -853 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, збільшення величини податку на прибуток у 2018 році сприяло зменшенню прибутку на суму 853 тис. грн.

В цілому у 2017 році збільшення прибутку відбулося за рахунок підвищення ціни, збільшення обсягу реалізації, зменшення витрат. У 2018 році чистий прибуток збільшився за рахунок підвищення ціни, зменшення собівартості, збільшення величини інших доходів.

Якість прибутку від основної діяльності вважається високою, якщо її збільшення зумовлене зростанням обсягу продажів, зниженням собівартості продукції. Низька якість прибутку характеризується зростанням обсягів реалізації за рахунок росту цін на продукцію без збільшення фізичного обсягу продажів і зниження витрат на гривню продукції [12].

Отже, можна зробити висновок, що якість чистого прибутку від основної діяльності кафе «Арарат» є низькою, тому що чистий прибуток в основному збільшився внаслідок зменшення собівартість реалізованих послуг, яка в свою чергу зменшилась не за рахунок нововведень та оптимізації роботи кафе, а за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції.

## **2.2. Дослідження ефективності економічної стратегії кафе «Арарат»**

Для оцінки ефективності економічної стратегії кафе недостатньо використання показника прибутку оскільки наявність прибутку ще не означає, що підприємство працює ефективно. Абсолютна величина прибутку не дозволяє стверджувати про дохідність і рентабельність підприємства.

У цьому відношенні для оцінки ефективності економічної стратегії кафе влучним буде використовувати показник рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники рентабельності господарської діяльності кафе «Арарат», м.  
Київ за 2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Темпи приросту, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток, тис. грн.	5036	7812	11733	2776	3921	55,12	50,19
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1895	2060	2070	165	10	8,71	0,49
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	1689	1804,5	1830	115,5	25,5	6,84	1,41
Чистий дохід, тис. грн	20027	34716	28143	14689	-6573	73,35	-18,93
Коефіцієнт рентабельності активів	2,66	3,79	5,67	1,13	1,88	42,48	49,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,99	4,33	6,41	1,34	2,08	44,82	48,04
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,25	0,22	0,42	-0,03	0,2	-12,0	90,91

Проаналізувавши показники рентабельності, можна побачити таку тенденцію: у 2017 році коефіцієнт рентабельності продажу зменшився на декілька відсотків, але вже у 2018 році цей показник збільшився на 0,2 і становить 0.42, що може свідчити про ефективність обраної економічної стратегії. Таким чином, у 2018 році на 1 грн реалізованої продукції припадало 0,42 грн чистого прибутку. Аналіз коефіцієнта рентабельності за чистим прибутком свідчить про те, що протягом цього періоду підприємство працювало ефективно, адже середньогалузевий показник рентабельності для підприємств з



тимчасового розміщення та організації харчування у 2018 році становив 0,05 [56].

Також можна побачити, що рентабельність активів та власного капіталу за аналізований період має тенденцію до зростання. Так рентабельність активів у 2018 році збільшилася на 1,88 у порівнянні з 2017 роком, що показує ефективність використання активів для генерації прибутку та високе значення цього показника свідчить про хорошу роботу кафе. Тенденція стабільного зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає підвищення здатності кафе генерувати прибуток власникам.

Також для того, щоб оцінити ефективність економічної стратегії кафе «Арарат», необхідно проаналізувати такі групи показників розвитку кафе, як: показники майнового стану, показники ліквідності і платоспроможності, показники фінансової стійкості, показники ділової активності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану кафе «Арарат» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Темпи приросту, %		Норм знач.
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби, тис. грн	900	830	799	-70	-31	-7,78	-3,73	-
- первісна вартість	1615	1615	1654	-	39	-	2,41	-
- знос	715	785	855	70	70	9,79	8,92	-
Середньоріч. вартість основних засобів, тис. грн	935	865	814,5	17	-15	54,84	-31,25	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	31	48	33	-56	22	-25,34	13,33	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	221	165	187	-70	-31	-7,78	-3,73	-
Оборотні активи, тис. грн	1183	1207	1304	24	97	2,03	8,04	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал, тис. грн	1801	1808	1852	7	44	0,39	2,43	-
Показники майнового стану								
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,49	0,52	0,05	0,03	11,36	6,12	< 0,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,043	0,043	0,042	0	-0,001	0,00	-2,33	> 0,1
Фондовіддача основних фондів	21,42	41,83	34,55	20,41	-7,28	95,28	-17,40	>
Показники ліквідності і платоспроможності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,29	0,18	0,15	-0,11	107,1	-37,93	≥ 0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,45	5,5	5,05	1,05	-0,45	23,6	-8,18	> 1
Коефіцієнт покриття	5,35	7,31	6,97	1,96	-0,34	36,64	-4,65	≥ 1
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт автономії	0,86	0,89	0,88	0,03	-0,01	3,49	-1,12	≥ 0,5 (>)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,92	0,91	0,03	-0,01	3,37	-1,09	0,85-0,90
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,81	0,86	0,85	0,05	-0,01	6,17	-1,16	>
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,54	0,58	0,6	0,04	0,02	7,41	3,45	≥ 0,5 (>)
Показники ділової активності								
Коефіцієнт оборотності активів	10,57	16,85	13,6	6,28	-3,25	59,41	-19,29	>
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,5	40,7	32,22	18,2	-8,48	80,89	-20,84	>



Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Строк погашення дебіторської заборгованості	16	8,85	11,24	-7,15	2,39	-44,7	27,01	<
Коефіцієнт оборотності кредитор. заборгованості	139,6	179,9	159,9	40,3	-20	28,87	-11,12	>
Строк погашення кредитор. заборгованості	2,58	2	2,25	-0,58	0,25	-22,5	12,50	<
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,87	19,24	15,38	7,37	-3,86	62,09	-20,06	>

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. За аналізовані роки цей коефіцієнт має тенденцію до збільшення, і на кінець 2018 року становив 0,52, що на 0,03 або на 6,12% більше ніж у 2017 році. Це означає, що 52 % основних засобів є зношеними і потребують оновлення. Прийнято вважати, що значення коефіцієнта зносу більш ніж 50% є небажаним.

Коефіцієнт оновлення має низький рівень, що свідчить про незначну частину введених в експлуатацію основних засобів. Коефіцієнт оновлення у 2018 році становить 0,042, що на 2,33% менше ніж у попередньому році.

Коефіцієнт фондівдачі основних фондів показує ефективність використання основних фондів, тобто цей показник показує, яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції. У 2018 році цей показник зменшився на 20,41, але він все одно більший за показник фондівдачі основних засобів у 2017 році.

Ліквідність балансу разом з платоспроможністю є критерієм оцінки фінансового стану підприємства. Вона характеризує ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами. В кафе «Арагат» цей показник у 2018



році становив 0,18, що є меншим за нормативне значення та меншим ніж у 2017 році на 37,93%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є достатньо високим і становить 5,05%, це означає, що підприємство здатне погасити негайно і повністю усі короткострокові зобов'язання. Але цей коефіцієнт також погіршився в порівнянні з 2017 роком на 0,45 або на 8,18%.

Коефіцієнт покриття показує, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками можна погасити за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів. У 2018 році роки цей показник є більшим за нормативне значення, що свідчить про загальну ліквідність кафе, але за аналізований період він має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. В кафе «Арарат» цей показник є більшим за нормативне значення, але він зменшився у порівнянні з 2017 роком. Рівень незалежності цікавить не лише підприємство, а і його кредиторів. Зменшення значення коефіцієнта автономії зумовлює зниження фінансової незалежності та збільшення ризику порушення фінансової стійкості підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнту, тим нижчий ризик для кредиторів підприємства при укладанні господарських договорів, видачі кредитів та здійснення інвестиційної діяльності. Проаналізувавши коефіцієнт фінансової стійкості, можна зробити висновок, що залежність підприємства від кредиторів та інвесторів невелика. Позитивне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності кафе, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт оборотності активів у 2018 знаходиться на рівні 13,6, тобто період обертання складає 26 днів. У кафе спостерігається негативна тенденція до погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що може свідчити про погіршення розрахунково-платіжної дисципліни.

Коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Цей показник у 2018 році становив 15,38, що на 20,06% менше ніж у попередньому році.

Для того, щоб оцінити динаміку розвитку кафе, необхідно проаналізувати показники, які представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Оцінка ефективності розвитку кафе «Арарат» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	
				2017 до 2016	2018 до 2017
Темп зростання прибутку, %.	97,5	155,1	150,2	57,6	-4,9
Темп зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, %	52,1	173,5	81,1	121,4	-92,4
Темп зростання власного капіталу, %	98,7	100,4	102,4	1,72	1,72
Темп зростання вартості активів, %	101,3	108,7	100,5	7,4	-8,2

На основі визначених показників, що представлені в табл. 2.4, можна проаналізувати рівняння темпів їх змін відносно до вимог «золотого правила економіки»:

- у 2016 році:  $97,5 > 52,1 < 98,7 < 101,3 > 100\%$ ;
- у 2017 році:  $155,1 < 173,5 > 100,4 < 108,7 > 100\%$ ;
- у 2018 році:  $150,2 > 81,1 < 102,4 > 100,5 > 100\%$ .

У 2018 р. порівняно з 2017 р. темп зростання прибутку був дуже високим, при цьому темп зростання вартості активів і власного капіталу були майже однаковими, а чистий дохід зріс лише на 81,1%. Темп зростання активів у 2018 р. порівняно з попереднім роком становив лише 100,5%, разом з тим темп зростання капіталу був незначно вище - 102,4%. Але все одно це вказує на те, що фінансова незалежність кафе зростає. Поряд з цим темп зростання чистого доходу був нижчим, що є порушенням «золотого правила» і свідчить про неефективне



використання ресурсів. У 2018 р. відбувалося відставання темпу зростання чистого доходу від темпу зростання власного капіталу, що означає зниження ефективності використання капіталу і уповільнення оборотності фінансових ресурсів. Чистий прибуток зростає швидшими темпами, ніж дохід від реалізації, а отже, відбувається відносне скорочення витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Отже, проаналізувавши економічні показники та показники фінансового стану кафе «Піца Челентано» за 2016-2018 рр., можна зробити висновок, що у 2017 році майже всі показники мали тенденцію до зростання, що вказує на те, що ресторан у цей період обрав правильну та ефективну стратегію виходу на новий ринок. У 2018 році показники фінансового стану мали тенденцію до зменшення, але у той же час ці показники більше ніж відповідні показники у 2016 році.

### **2.3. Визначення стратегічної позиції кафе «Арарат» на регіональному ринку**

«Піца Челентано» є найбільшою мережею кафе швидкого обслуговування в Україні. Усього на сьогоднішній день 180 закладів, з них: у Західному регіоні – 53, у Східному регіоні – 45, у Південному регіоні – 39, у Центральному регіоні – 43.

Відмінністю мережі кафе «Арарат» є:

- наявність власної кухні в кафе, приготування страв із свіжих продуктів (немає заморозки та напівфабрикатів), схема самообслуговування;
- для клієнта існує можливість створювати свої власні варіанти страв;
- максимальна візуалізація виготовлення брендівих страв;
- демократична атмосфера закладів;
- ексклюзивність музичного супроводу;



– дотримання принципів унікальності і дружньої атмосфери, позиціонуючи себе як демократичний ресторан швидкого обслуговування для активних «молодих професіоналів» з динамічним стилем життя.

Сьогодні успішно працює 10 підприємства під торговою маркою «Арарат» у всіх регіонах України: в Києві, Одесі, Дніпро.

Більшість закладів мережі торгової марки «Арарат» функціонують на правах франшизи, при цьому кожен власник прагне зробити свій ресторан відмінним від інших, вносячи свою особливість в інтер'єр закладу. Альтернативність інтер'єрного стилю поп-арт (іноді на грані фолу) надає ресторанам життєрадісний і яскраво виражений іронічний характер. Неперевершена східна кухня, швидке і уважне обслуговування, великий, на всі смаки вибір салатів і напоїв, затишний інтер'єр і оригінальний дизайн, продумана система вентиляції, приємна музика і атмосфера кафе подобається не тільки молоді, але і середньому поколінню. Сюди часто приходять сім'ями, щоб швидко і смачно перекусити, призначають побачення і ділові зустрічі. Постійних клієнтів залучає не тільки продукт і доступні ціни, а й особлива філософія і стиль життя.

Для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність кафе, необхідно порівняти ключові фактори успіху підприємства з відповідними факторами основних конкурентів. За допомогою цього метода можна виявити різні критерії задоволення потреб споживачів, встановити їх ієрархії та порівняльну важливість, а також виміряти техніко-економічні характеристики досліджуваного кафе і порівняти їх з характеристиками конкурентів.

Для того, щоб провести аналіз конкурентоспроможності було виділено ключові фактори успіху (КФУ) та оцінено за п'ятибальною шкалою у порядку покращення показників критерію, тобто 1 – «найгірше», 5 - «найкраще» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Порівняльна оцінка ключових факторів успіху кафе «Арарат» та його основних конкурентів**

Ключові фактори успіху	Важливість	Кара-Бала		Шашликян		Чайхона БАЗАР		Сим-Сим	
		Абс.	Звед.	Абс.	Звед.	Абс.	Звед.	Абс.	Звед.
Ціна	0,2	5	100	4	80	5	100	3	60
Якість продукції	0,2	4	80	5	100	3	60	4	80
Асортимент	0,15	4	60	4	60	5	75	4	60
Популярність бренду	0,15	4	60	5	75	3	45	4	60
Якість обслуговування	0,1	4	40	4	40	3	30	5	50
Додаткові послуги	0,1	4	40	3	30	3	30	5	50
Місце розташування	0,1	5	50	4	40	3	30	5	50
<b>Загалом</b>	1	-	430	-	425	-	370	-	410

З табл. 2.5. можна зробити висновок, що «Арарат» має високу конкурентоспроможність та в підсумку має найбільшу суму балів по ключовим факторам успіху. До сильних сторін кафе можна віднести те, що цей ресторан відноситься до найбільшої мережі в Україні, якій виповнилося 15 років. Частка ринку «Арарат» складає 26%. Однією з основних переваг є те, що ресторани цієї мережі беруть участь в програмі лояльності Егоїсти, з понад 1,5 млн. учасників.

Кафе «Арарат» організовано в форматі «Quick&Casual». Основні особливості закладу формату Quick&Casual:

- відвідувачі закладу мають можливість спостерігати за процесом приготування страв через скло;
- меню, як правило, обмежується стравами, які швидко можна приготувати з попередньо підготовлених напівфабрикатів високого ступеня готовності; - передбачена реалізація алкогольних напоїв;
- в рекламній продукції деякі ресторани підкреслюють використання високоякісних інгредієнтів;

- для них характерний високий рівень обслуговування офіціантами та додатковий пакет послуг, наприклад, безкоштовна парковка, міський телефон, свіжа преса, їжа на винос, дитячий ігровий зал, кейтеринг та ін;
- характерна менша кількість позицій меню при більш демократичних цінах, скромність інтер'єру на манер звичайного міського кафе.
- в даних закладах не використовується одноразовий посуд.

Для того, щоб проаналізувати переваги та недоліки закладу, необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Матриця SWOT-аналізу кафе «Арарат»

	Позитивний вплив Сильні сторони (S)	Негативний вплив Слабкі сторони(W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приналежність до мережі.</li> <li>2. Демократична цінова політика.</li> <li>3. Відповідність концепції закладу цільовій аудиторії кафе.</li> <li>4. Збалансоване меню.</li> <li>5. Можливість проведення святкових заходів.</li> <li>6. Молодий і перспективний колектив.</li> <li>7. Гнучка політика керівництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мала кількість офісів, а отже і невеликий потік відвідувачів на бізнес-ланчі.</li> <li>2. Значне навантаження на одного працівника, що призводить до високої плинності кадрів.</li> <li>3. Зменшення коефіцієнта оновлення основних засобів.</li> </ol>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок фаст-фуду ще не насичений.</li> <li>2. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого управління.</li> <li>3. Розширення мережі, а отже збільшення учасників програми лояльності.</li> <li>4. Вдосконалення концепції закладу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення конкуренції на ринку.</li> <li>2. Погіршення політичної та економічної ситуації в країні.</li> <li>3. Недосконалість податкового законодавства.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> </ol>



Кафе «Арарат» функціонує на правах франшизи. Франчайзер надає такий супровід для франчайзі:

- надання кваліфікованої допомоги у дослідженні та оцінці торгової зони;
- розрахунок інвестиційної моделі;
- оцінка ефективності бізнесу;
- надання консультаційної підтримки при підписання договору оренди;
- технологічне проектування;
- здійснення архітектурно-будівельного та авторського нагляду;
- організація бізнес-процесів закладу;
- надання посібників з організації операційної діяльності, стандартів організації бізнес-процесів;
- організація системи управлінського обліку, консультаційна підтримка з організації бухгалтерського обліку;
- організація системи підбору кадрів, надання моделі мотиваційної програми і методики атестаційної оцінки персоналу;
- навчання адміністративного і лінійного персоналу, персоналу кухні;
- передача технологій приготування фірмових страв (технологічні карти, виробничі карти, опис технологічних процесів);
- надання підтримки при відкритті закладу;
- маркетинговий супровід;
- розробка нових асортиментних програм, сезонних та тематичних меню [55].

В кафе «Арарат» є такі додаткові послуги, як організація дозвілля для дітей та організація свят.

До слабких сторін кафе можна віднести значне навантаження на одного офіціанта, що заважає їм виконувати свої обов'язки ефективно. Це спричиняє високу плінність кадрів та негативно впливає на якість обслуговування відвідувачів. Також в кафе погіршився коефіцієнт оновлення основних засобів, який вказує на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства. Зменшення цього показника може призвести до фізичного та

морального зносу основних засобів та зниження конкурентоспроможності закладу.

До можливостей кафе можна віднести вдосконалення або зміну концепції кафе, а отже і зміну цільової аудиторії. Зараз почався ребрендинг мережі кафе «Арарат». Ідея цього ребрендинга - це максимум автентичної вірменської традиційної кухні з справжніми вірменськими продуктами і розширення культури споживання вина. У планах мережі не просто запускати нові, але і перебудовувати існуючі заклади, щоб повністю перетворити бренд.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що кафе «Арарат» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Кафе можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить закладу конкурентні переваги.

## **Висновки до розділу 2**

1. Встановлено, що кафе «Арарат» входить до найбільшої мережі кафе швидкого обслуговування в Україні та функціонує на правах франшизи. Цей заклад бере участь в програмі лояльності Егоїсти, з понад 1,5 млн. учасників. Основним змістом економічного управління кафе «Арарат» є оцінка реальних можливостей використання наявних ресурсів, забезпечення високих економічних результатів, вироблення плану досягнення поставленої мети, вироблення альтернативних стратегій розвитку. Основними складовими формування стратегії розвитку кафе є моніторинг зовнішнього середовища, оцінка потенціалу кафе, формування стратегії, реалізація стратегії розвитку, що включає вдосконалення потенціалу, укріплення ринкових позицій, якісний розвиток закладу.

2. Загалом, чистий прибуток кафе «Арарат» має тенденцію до зростання. У 2017 році цей показник збільшився на 2776 тис. грн, що склало 55,12%. В порівнянні з 2017 роком у 2018 році чистий прибуток кафе збільшився на 3921 тис. грн. або на 50,19%. Для кафе «Арарат» чистий прибуток є основою для його

подальшого економічного та соціального розвитку, тобто збільшення чистого прибутку дає можливість для фінансування подальшого розвитку, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників кафе, благодійної діяльності. Але якість чистого прибутку від основної діяльності кафе «Арарат» є низькою, тому що чистий прибуток в основному збільшився внаслідок зменшення собівартість реалізованих послуг, яка в свою чергу зменшилась не за рахунок нововведень та оптимізації роботи кафе, а за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшилась на 12514 тис. грн., що склало 60,22 %.

3. Також для того, щоб оцінити ефективність економічної стратегії кафе «Арарат», було проаналізовано такі групи показників розвитку кафе, як: показники майнового стану, показники ліквідності і платоспроможності, показники фінансової стійкості, показники ділової активності. Проведений аналіз ліквідності та платоспроможності кафе «Арарат», свідчить, що заклад має достатню кількість найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань та має високу кредитоспроможність.

4. Але в аналізованому періоді погіршилися показники майнового стану кафе. Так в кафе погіршився коефіцієнт оновлення основних засобів. Зменшення цього показника може призвести до фізичного та морального зносу основних засобів та зниження конкурентоспроможності закладу.

5. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності кафе «Арарат», можна відмітити досить сприятливу та ефективну діяльність.



## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «АРАРАТ», м. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення виходу кафе «Арарат» на новий ринок

Політика управління активами кафе «Арарат» є складовою частиною стратегії економічного розвитку, яка полягає в оптимізації структури цих активів та раціоналізації їх обороту з метою підвищення потенціалу формування операційного прибутку.

До числа заходів по прискоренню оборотності оборотних операційних активів кафе можна віднести:

- здійснення активної маркетингової політики з метою підвищення реалізації послуг кафе;
- прискорення оприбуткування дебіторської заборгованості, попередження формування прострочених її видів;
- рефінансування дебіторської заборгованості з метою прискорення її переведення в грошові активи шляхом операцій факторингу;
- корегування потоку майбутніх платежів з метою зменшення страхового залишку грошових активів;
- нормування розмірів оборотних активів та забезпечення постійного контролю за дотриманням норм.

Основними напрямками оптимізації та економії витрат, пов'язаних з експлуатацією та утриманням матеріально-технічної бази кафе «Арарат», можна виділити наступні:

- вдосконалення структури та раціональне використання виробничих та торговельних площ;

- впровадження послуг кейтерингового обслуговування, в результаті надання таких послуг маємо вагому економію витрат на оренду приміщення, або ж збільшення кількості споживачів незалежно від площі приміщення закладу;
- модернізація обладнання; раціональне використання обладнання; використання універсальних кухонних машин; пошук нових інгредієнтів, не гірших за якістю;
- впровадження експериментів вже з відомими продуктами, домагаючись нових властивостей та здешевлюючи його виробництво, як приклад виготовлення, використання майонезів із зниженим вмістом жиру;
- заміна продуктів для приготування страв та кулінарних виробів що раніше купувалися на продукти власного виробництва, наприклад приготування пюре для десертів, соусів для коктейлів, слід зазначити, що витрати таким чином зменшуються в 4–6 раз;
- перегляд меню та надання переваги реалізації страв з низькою собівартістю.

Основними напрямками оптимізації та економії витрат, пов'язаних з експлуатацією та утриманням матеріально-технічної бази кафе «Арарат», можна виділити наступні:

- вдосконалення структури та раціональне використання виробничих та торговельних площ;
- впровадження послуг кейтерингового обслуговування, в результаті надання таких послуг маємо вагому економію витрат на оренду приміщення, або ж збільшення кількості споживачів незалежно від площі приміщення закладу;
- модернізація обладнання; раціональне використання обладнання; використання універсальних кухонних машин; пошук нових інгредієнтів, не гірших за якістю;
- впровадження експериментів вже з відомими продуктами, домагаючись нових властивостей та здешевлюючи його виробництво, як приклад виготовлення, використання майонезів із зниженим вмістом жиру;
- заміна продуктів для приготування страв та кулінарних виробів що раніше купувалися на продукти власного виробництва, наприклад приготування пюре

для десертів, соусів для коктейлів, слід зазначити, що витрати таким чином зменшуються в 4–6 раз;

– перегляд меню та надання переваги реалізації страв з низькою собівартістю.

Оптимізації витрат, пов'язаних із зберіганням товарних запасів, можуть сприяти:

- прискорення обіговості товарних запасів;
- зменшення питомої ваги товарних запасів із високим терміном обіговості в днях у загальній сумі товарних запасів;
- вибір на ринку банківських послуг найвигідніших кредиторів;
- раціональне використання та пошук дешевих матеріалів для пакування;
- зменшення та ліквідація втрат продукції та втрат у тарі;
- підвищення пайової участі власних коштів у оплаті сировини і продуктів, що закупаються.

Оптимізації витрат, пов'язаних із зберіганням товарних запасів, за рахунок автоматизації кафе, використання сучасного холодильного обладнання, висококваліфікованих працівників можуть сприяти: планування витрат; формування потреб і складання календарного плану закупівель; моніторинг цін постачальників; прискорення обіговості товарних запасів; зменшення питомої ваги товарних запасів із високим терміном обіговості в днях у загальній сумі товарних запасів; раціональне використання та пошук дешевих матеріалів для пакування; зменшення та ліквідація втрат продукції та втрат у тарі.

Скорочення витрат на оплату праці в закладах ресторанного господарства можна досягти за рахунок впровадження концепції управління трудовими ресурсами WFM (WorkforceManagement), яка передбачає ненормований робочий день з погодинною оплатою праці, програмна частина дозволяє скомпонувати інформацію про працівника відповідність між задачами, змінами і працівниками. При цьому зазначаються та враховуються компетенції і навички працівників, їх вартість, а також бажаний графік роботи. Концепція WFM, яка застосовується в зарубіжних підрозділах McDonald's може дозволити повністю вирішити



проблему планування, оптимізувати витрати на персонал і підвищити її задоволеність.

Мотивуючим фактором до найнижчих витрати виробництва є наявність на ринку великого числа чутливих до ціни покупців. Ідея полягає в завоюванні стійкої переваги над конкурентами у сфері витрат виробництва та у використанні його як основи для зниження цін і збільшення частки ринку, або одержання більш високої норми прибутку за сформованими ринковими цінами. Одним із шляхів реалізації стратегії зниження витрат кафе «Арарат» може бути застосування аутсорсингу – одного з нових напрямів організації підприємництва, особливості застосування якого у практичній діяльності закладів ресторанного господарства зводиться до передачі традиційних, супутніх функцій, властивих для діяльності кафе, зовнішнім виконавцям.

Серед переваг застосування аутсорсингу в діяльності ресторанних господарств можна віднести:

- концентрацію зусиль та зосередження власних ресурсів на основних функціях, перерозподілі ресурсів, задіяних на другорядних напрямках;
- зменшення необхідності інвестицій в неосновні фонди, у підтримку другорядних функцій і в розвиток напрямів, що не забезпечують основної частини прибутку підприємству;
- гнучкість реагування на зміни на ринку;
- скорочення штату працівників;
- зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру, за рахунок ефекту "оптових" продажів його послуг, знань та вмінь;
- одержання доступу до ресурсів, які відсутні у підприємства;
- забезпечення якості виконання функцій за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера, нагромадження практичного досвіду;
- доступ до новітніх технологій.

Аутсорсер має більше стимулів і можливостей вкладати кошти в придбання й освоєння нових технологій, що в рамках окремого підприємства є

нерентабельним. Таким чином, застосування аутсорсингу та подальше залучення підприємств-аутсорсерів у практичну діяльність кафе «Арарат» сприятиме зменшенню підприємницького ризику, підвищенню якості організації бізнес-процесів, ефективному використанню ресурсів та адаптації підприємства до вимог навколишнього середовища.

Інноваційні зрушення в індустрії ресторанного господарства на сучасному етапі розвитку економіки є перспективними і забезпечують високі показники загального економічного зростання закладів. На рисунку 3.4. наведено основні складові мерчандайзингу, які можуть бути використані в кафе «Арарат».



**Рис. 3.4. Основні складові мерчандайзингу, які можуть бути застосовані в кафе «Арарат»**

*Джерело: розроблено автором*

Управління сервісом і кафе «Арарат» як складова системи мерчандайзингу має забезпечувати споживачам бездоганний сервіс. Відомо, що всього 20% постійних відвідувачів підприємств ресторанного господарства здатні забезпечити 80% прибутку (правило Парето) [11, с.221].

Єдиним способом задоволення клієнта є надання бездоганного сервісу, що породжує інформаційну підтримку позитивними відгуками, якої не досягнеш і високо бюджетною рекламною кампанією.

Високий рівень піклування про комфорт гостя – характерна особливість кращих закладів ресторанного господарства. Від уміння сформувавши у споживача позитивне враження з перших хвилин відвідування залежить, чи прийде він до закладу наступного разу. Важливу роль відіграють ввічливість, дружелюбність, гостинність та поінформованість персоналу, його здатність передбачати потреби гостя й перевершувати його очікування, своєчасність в обслуговуванні та прояв гнучкості. Все це дасть змогу кафе «Арарат» сформувавши систему ефективного обслуговування. Існує багато причин, за якими гості приходять до кафе вперше. Проте є тільки єдина причина, яка примушує гостя повернутися до закладу знову - його кухня та рівень обслуговування. Достатньо однієї помилки для розчарування споживачів у закладі. Запорукою довготривалого успіху кафе є стабільний рівень якості послуг, що є дуже важливо у формуванні системи мерчандайзингу. Сприйняття споживачами наданої якості послуг формує три типи клієнта: незадоволений - рівень якості обслуговування не виправдав очікувань і клієнт втрачає інтерес до закладу; байдужий - рівень якості послуг відповідає очікуванням і споживачі потенційно можуть стати клієнтами закладу-конкурента; задоволений – якість обслуговування перевершує очікування і лояльність споживача до закладу зростає.

Складовою системи мерчандайзингу кафе «Арарат» має стати управління персоналом. Відповідальним моментом у ресторанній справі є перший контакт персоналу з відвідувачем. Після цього керівництво закладу не здійснює прямого впливу на подальший розвиток подій. Досвід, мотивація та інші інструменти, якими користується офіціант, у поєднанні з очікуваннями відвідувача створює враження щодо обслуговування. Зовнішній маркетинг приводить споживачів до закладу, але вони не стануть постійними клієнтами, якщо послуги, які надає персонал, не відповідають їхнім вимогам. Якість страв може бути



неперевершеною, однак коли робота офіціанта не буде бездоганною, загальна уява про заклад значно погіршиться. Відомо, що лише незначна частка гостей висловлює своє незадоволення роботою персоналу, а переважна їх кількість просто не повертаються до закладу

З метою підвищення рівня продажів у кафе «Арарат» може використовувати технології семплінгу (промо-акції, дегустації, демонстраційні приготування страв), POS-комунікації – матеріали рекламної підтримки в торговельних залах, брендингові технології тощо.

Один зі шляхів підвищення якості послуг та зниження видатків у кафе «Арарат» є використання логістичної концепції вибору постачальників. Метод вибору та управління постачальниками є необхідним в умовах більш високих ринкових вимог, що пред'являються нині до сучасного ресторанного бізнесу. Діяльність постачальників здійснює величезний вплив на продуктивність праці, якість послуг та конкурентоспроможність підприємств у галузі масового харчування. Сучасні тенденції до закупівлі всього необхідного на ринку замість створення власного виробництва, зниження обсягів запасів, інтеграції в єдину систему постачальників та виробників тощо, визначають потребу в постійному контролі з боку кафе ефективності постачальників. Однак, при організації постачання ресторан може зіштовхуються з різноманітними проблемами, як-то: непоставка, недопоставка або поставка із запізненням; низька якість продукції, що поставлена, тощо. Подібні порушення процесів постачання в ресторанному бізнесі призводять, як правило, до економічних втрат організацій (неотримана вигода). Як показали дослідження, 50% резервів для скорочення витрат кафе знаходиться у сфері закупівель, решта - в управлінні та організації виробництва, логістиці та інших сферах діяльності.

Таким чином, актуальним напрямком розвитку кафе «Арарат» може стати узгодження взаємозв'язків у системі закупівлі, постачання, транспортування, приймання, зберігання, переробки та споживання продуктових запасів і матеріально-технічного забезпечення. Значні проблеми в закладах ресторанного господарства на сучасному етапі їхнього розвитку полягають у відсутності

злагоджених дій під час закупівлі сировини для приготування страв і продуктів харчування і їх подачі клієнтам. Необхідність підтримання високої якості обслуговування вимагає використання лише свіжої сировини, але цією обставиною досить часто нехтують і використовують напівфабрикати тривалого зберігання, заморожену продукцію, що призводить до втрати кондиції, псування та набуття ознак шкідливості для організму людини, у результаті існує ймовірність псування іміджу та прибутковості закладу внаслідок зниження кількості клієнтів. Тому управлінський апарат відповідних підрозділів кафе «Арарат» повинен функціонувати з дотриманням галузевих рекомендацій і складати плани закупівель, постачання та використання у виробничих процесах тільки свіжої сировини. Висока швидкість використання сировинних запасів та оперативність отримання доходів у результаті їх використання, вимагають від управлінських працівників постійної уваги до господарсько-виробничих процесів, оскільки несуттєва помилка може призвести до зниження ефективності роботи підприємства в ринковому середовищі.

Це свідчить про наявність величезних можливостей для оптимізації процесу закупівель в кафе «Арарат», що на пряму впливає на економічний розвиток кафе.

Таким чином, основні чинники підвищення ефективності роботи кафе «Арарат» полягають в підвищенні його технічного рівня через впровадження інновацій на всіх етапах роботи кафе. Отже, реалізація запропонованих напрямів дозволить значно підвищити рівень інноваційної активності, стабілізувати прискорений процес оновлення виробництва, ефективно використовувати внутрішні і залучені зовнішні інвестиції, підвищити рівень конкурентоспроможності кафе «Арарат».

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів**

Контроль результативності та оцінка ефективності впровадження заходів, спрямованих на економічний розвиток кафе «Арарат» - це необхідний крок до

розуміння доцільності використання обраної стратегії, який допомагає виявити недоліки та усунути їх. Інформаційною основою такого контролю буде слугувати набір показників, що можуть відобразити економічний стан підприємства за певний проміжок часу та потребують систематизації відповідно до певних ознак оцінювання ефективності діяльності кафе. Формування набору показників є базою для аналізу ефективності, що дозволяє провести поетапну оцінку реалізації стратегії та допомагає знайти відповіді на питання щодо подальших дій у конкурентному середовищі.

Під економічним ефектом розуміють ті переваги, які ресторан отримує в результаті впровадження певних заходів чи певного нововведення. Ефект передбачає отримання будь-якого корисного результату: прибуток або економія витрат і ресурсів, пов'язаних з випуском продукції. Економічна ефективність являє собою похідну від досягнення позитивного результату від впровадження заходів при оптимальних витратах матеріальних і фінансових коштів з урахуванням виконання планових завдань по товарообігу й прибутку кафе. Стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей кафе. Оцінюючи результати від впровадження стратегії, необхідно враховувати такі особливості:

- процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, притримуючись яких заклад досягне успіху;
- під час формування стратегії не можна передбачити всі ситуації, які виникнуть в майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;
- поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.



На рис. 3.4. наведено систему основних показників оцінювання ефективності впровадження системи управління матеріальними активами.



**Рис. 3.4. Показники ефективності стратегії виходу кафе «Арарат» на новий ринок**

Для прогнозування валового прибутку кафе «Арарат» на основі вже існуючих тенденцій доцільно використати трендовий аналіз на основі кореляційно-регресійного методу, в основу якого покладені фактичні річні показники прибутку. Визначення параметрів лінії тренду (парної лінійної регресії) можна за допомогою таблиці розрахункових значень (табл. 3.2).

**Прогноз валового прибутку для кафе «Арарат» за трендовими моделями на 2018 рік**

Період	Період (X)	Прибуток (Y)	X <sup>2</sup>	X*Y
1 квартал 2018 р.	1	4203	1	4203
2 квартал 2018 р.	2	5962	4	11924
3 квартал 2018 р.	3	4459	9	13377
4 квартал 2018 р.	4	5253	16	21012
1 квартал 2017 р.	5	4593	25	22965
2 квартал 2017 р.	6	7886	36	47316
3 квартал 2017 р.	7	6584	49	46088
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>38940</b>	<b>140</b>	<b>166885</b>

В кореляційно-регресійному аналізі використовується лінійна функція. Параметри а і b для кафе «Арарат» становлять відповідно 397,32 та 3973,57. Таким чином рівняння тренду має вигляд:  $y = 397,32 * x + 3973,57$ .

Отже, прогнозоване значення валового прибутку кафе «Арарат» на відповідні квартали 2018 року складатиме:

- у 1 кварталі 2018 року - 7152,14 тис. грн;
- у 2 кварталі 2018 року - 7549,46 тис. грн;
- у 3 кварталі 2018 року - 7946,79 тис. грн;
- у 4 кварталі 2018 року - 8344,11 тис. грн.

Результати, отримані за допомогою кореляційно-регресійного методу, свідчать про те, що у кафе «Арарат» є загальна тенденція до зростання величини прибутку, а отже і рентабельності діяльності.

Говорячи про ресторани швидкого обслуговування, варто відзначити, що до останнього часу, прискорити обслуговування клієнтів можна було тільки за рахунок розширення штату персоналу, що завжди було пов'язано з істотними

додатковими витратами. Застосування електронного меню в якості терміналу прийому і оплати замовлення збільшує пропускну здатність закладу і виключає ситуації, при яких гість може піти до конкурента, злякавшись черги. Більш того, впровадження системи електронного меню з можливістю оплати замовлення банківськими картами також дозволяє скоротити витрати на персонал і звести до мінімуму випадки зловживання, пов'язані з тим, що готівкові гроші проходять через руки співробітників закладу. Впровадження електронного меню може допомогти підвищити лояльність клієнтів кафе «Арагат» і їх кількість у закладі. Також вирішиться проблема при обслуговуванні іноземних гостей. Адже дане меню може переводитися на багато мов.

Статистика по закладах, що ввели дану інновацію показує, що результатом покращення якості обслуговування клієнтів, якого кафе «Арагат» може досягти за допомогою впровадження електронного меню, стане:

- оборот закладів збільшується, аж до 40%;
- збільшення пропускну здатності закладу в прайм-тайм на 20-25%;
- зменшення помилок, пов'язаних з прийомом замовлень і випискою рахунків;
- зменшення витрат на обслуговуючий персонал;
- збільшення середньої суми чека на 15% (за рахунок стимулювання імпульсивних замовлень);
- зменшення часу очікування на прийом і обробку замовлень на 21%;
- скорочення часу очікування на прийом повторного замовлення на 15%;
- істотне збільшення кількості клієнтів (за рахунок підвищення популярності та визнання);
- виняток витрат, пов'язаних з людським фактором;
- можливість обслуговування іноземних клієнтів (багатомовна підтримка);
- відсутність тимчасових і фінансових витрат на внесення змін в меню;
- швидка окупність системи електронного меню (3-6 місяців).

Електронне меню – це потужний інструмент, що дозволяє ефективно управляти закладом, і надати клієнтам найбільш високий рівень обслуговування.



Статистика використання електронного меню показує, що столики, обладнані системою електронного меню, в середньому приносять на 15-17% більше прибутку. Це зумовлено тим, що гість самостійно здійснюючи замовлення за допомогою електронного меню на планшеті, замовляє більше завдяки спливаючим додатковим пропозиціям страв і напоїв. Практика показує, що гості більш прихильно ставляться до рекомендацій додати ту чи іншу страву в своє замовлення, які вони бачать на інтерфейсі електронного меню, ніж рекомендаціям, які вони отримують від офіціанта. Таким чином, адміністрації кафе «Арарат» досить один раз задати в електронне меню відповідні зв'язки між конкретними стравами (наприклад, якщо гість додав в замовлення каву - пропонувати десерт), для того, щоб почати отримувати додатковий дохід від імпульсних замовлень.

Таким чином, введення електронного меню на базі додатку EgoApp допоможе кафе «Арарат» підвищити рівень якості обслуговування та позитивно вплине на економічний розвиток кафе, за рахунок збільшення швидкості обслуговування, і як наслідок збільшення прибутку.

В мережі кафе в, об'єднаної брендом «Арарат» існує програма «StarTeam». Це мотиваційна програма для працівників кафе в мережі, яка побудована на основі змагань між ресторанами за право стати кращими.

В програмі «StarTeam» беруть участь усі ресторани ТМ «Арарат» та «Сим-Сим». Мета програми - вдосконалення сервісу і якості продукції в ресторанах мережі. Проводиться моніторинг та ресторани нагороджуються зірками за такими критеріями: сервіс, якість, командна робота. За позитивну оцінку кожного з критеріїв ресторан отримує одну зірку. Ресторан, що відповідає усім необхідним вимогам отримує три зірки.

Отже, запропоновані заходи щодо покращення якості обслуговування повинні допомогти кафе «Арарат» отримати відповідні зірки, що має забезпечити збільшення відвідуваності кафе та, як результат, позитивно вплинути на економічний розвиток кафе.

## ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено теоретико-методологічні основи системи управління матеріальними активами підприємств та представлено вирішення проблеми розробки концептуально-теоретичних засад та методичного інструментарію формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах ринкових відносин. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. В сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження системи управління матеріальними активами, яка визначає напрям діяльності, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів.

2. Вибір системи управління матеріальними активами організації в умовах конкуренції повинен базуватися на застосуванні концептуальної моделі, в основу розробки якої покладено принципи відповідності між внутрішнім потенціалом, зовнішніми можливостями та загальної стратегією розвитку. Саме стратегія виходу на новий ринок підприємства ресторанного господарства є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

3. Специфіка підприємств ресторанного господарства, обумовлена виконанням трьох взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, її реалізація та організація споживання) формує спрямованість управління розвитком за основними напрямками діяльності, які можна узагальнити в чотири групи: продукція та послуги, розвиток персоналу, інформаційні технології, маркетингова діяльність.

4. Досліджуваний кафе «Арарат» належить до мережі кафе в Україні, що надає певні переваги (ресторани цієї мережі беруть участь в програмі лояльності EgoЇсти, з понад 1,5 млн. учасників). Кафе «Арарат» організовано в форматі «Quick&Casual» для якого характерна висока якість і традиційність кулінарії, використання свіжих напівфабрикатів і випічки власного приготування та

жорстке табу на заморожені напівфабрикати вже готових страв, що розігріваються в мікрохвильових печах.

5. Загалом, чистий прибуток кафеу 2016-2018 рр. мав тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність існуючої системи управління матеріальними активами. У 2017 році цей показник збільшився на 2776 тис. грн, що склало 55,12%. В порівнянні з 2017 роком у 2018 році чистий прибуток кафе збільшився на 3921 тис. грн. або на 50,19%. Для кафе «Арарат» чистий прибуток є основою для його подальшого економічного та соціального розвитку. Тобто збільшення чистого прибутку дає можливість для фінансування подальшого розвитку, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників кафе, благодійної діяльності. Але в аналізованому періоді погіршилися показники майнового стану кафе. Так в кафе погіршився коефіцієнт оновлення основних засобів. Зменшення цього показника може призвести до фізичного та морального зносу основних засобів та зниження конкурентоспроможності закладу в майбутньому.

6. Всі види діяльності кафе «Арарат» повинні бути взаємопов'язані, тому що вони в тій чи іншій мірі формують кінцевий результат. Отже, керівництво кафе, плануючи досягнути певний результат у довготерміновій перспективі, повинно приділяти значну увагу вивченню напрямів усіх аспектів виходу на новий ринок: виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового, інвестиційного тощо.

7. Стратегія виходу кафе «Арарат» на новий ринок має бути спрямована на: максимізацію прибутку; отримання економічного прибутку з урахуванням альтернативних доходів, ризику втрат, рівня обмежень максимізацію економічних результатів, тобто максимум мінімально очікуваних доходів і мінімум максимально очікуваних втрат, необхідність захисту від збитків у результаті дій конкурентів; мотивацію, тобто умови мотивації персоналу, рівень продуктивності праці, інноваційний клімат; фінансову безпеку, тобто стратегія маю бути спрямована на забезпечення такої величини прибутку, якої достатньо для фінансової стійкості або оздоровлення підприємства.



8. Відомо, що всього 20% постійних відвідувачів підприємств ресторанного господарства здатні забезпечити 80% прибутку (правило Парето). Високий рівень піклування про комфорт гостя - характерна особливість кращих закладів ресторанного господарства, тому постійне удосконалення якості обслуговування має стати невід'ємною частиною стратегії виходу кафе «» на новий ринок .

9. За умови жорсткої конкуренції на ринку головною запорукою конкурентоспроможності, підтримки й поліпшення фінансового становища, а також постійного виходу кафе «Арарат» на новий ринок має стати його інноваційність. Таким чином, основні чинники підвищення ефективності роботи кафе «Арарат» полягають в підвищенні його технічного рівня через впровадження інновацій на всіх етапах роботи кафе.

10. В сучасних умовах економічний розвиток кафе повинен бути нерозривно пов'язаний з впровадженням та застосуванням інноваційних технологій, що можуть дати змогу підвищувати результативність функціонування та конкурентоспроможність на ринку. Економічний розвиток є інтегруючим, оскільки для кафе досягнення економічного ефекту є основною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, техніко-технологічні тощо) виступають обслуговуючими. Враховуючи безперервний процес змін динамічного середовища, необхідно виявляти нові фактори впливу на розвиток підприємства; розробляти дієві механізми адаптації розвитку підприємства до змін навколишнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). С. 54-57.
2. Берницька, Д. І. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Берницька. - Тернопіль : Крок, 2012. - 213 с.
3. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації / Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: ВВП «Мрія-1», 2017. – С. 198 – 213.
4. Бойченко К.С. Гармонізація розвитку підприємств в умовах модернізації економіки / К.С. Бойченко // Стратегія виходу на новий ринок України : зб. наук. праць / ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України ; голов. ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2016. – № 35. – С. 5–11.
5. Гаврилко, П. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств / П. Гаврилко, А. Колодійчук, М. Лалакулич // Світ фінансів. – 2012. – №1. – С. 44-50.
6. Давидова О. Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Ю. Давидова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2017. - Вип. 1. - С. 241-256.
7. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / В.І. Довбенко – II щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2013. – 507 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури,. 2012. – 440 с.

9. Євдокимова Д.М. Державне регулювання виходу на новий ринок : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01 «Економічна теорія» / Д.М. Євдокимова. - К., 2012. - 20 с.
10. Залуцький В.П. Сутність соціально-виходу на новий ринок машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення / В.П. Залуцький // Науковий вісник НЛТУ України. - 2016. - Вип. 19.11. - С. 163-169.
11. Івашина Л.Л. Перспективні напрями імплементації інновацій в закладах ресторанного господарства України/ Івашина Л.Л., Бишовець Л.Г., Гаврилюк С.П. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 13. – С. 219-224.
12. Іщенко Н. А. Факторний аналіз формування прибутку підприємства / Н. А. Іщенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2013. - Вип. 17. - С. 210-214.
13. Кайдрович, Х.І. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : 21.04.02 / Кайдрович Х.І. ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів, 2017. - 19 с.
14. Карпенко Л. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємств: прогностична валідність / Л. М. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 3(3). - С. 77-85.
15. Кіндрацька Г. І. Стійкість підприємства: діалектика статичності і динаміки / Г. І. Кіндрацька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2016. - № 797. - С. 235-241.
16. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2018. – 366 с.
17. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2012. – 320 с.
18. Когут Ю.В., Левкова Ю.Р, Ю.Р. Роль економічної стратегії у ефективному функціонуванні туристичних підприємств. / Економіка та право: проблеми взаємодії та перспективи розвитку : Матеріали V Всеукраїнської



науково-практичної конференції (м. Київ, 9–10 грудня 2018 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-учбовий центр прикладної інформатики НАН України. – Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2018. – 180 с.

19. Костюк І. В. Поняття системи управління матеріальними активами країни: соціальний вимір [Електронний ресурс] / І. В. Костюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 24.10. – С. 212-218.

20. Кот О. В. Визначення сутності поняття "розвиток підприємства" / О. В. Кот, О. О. Павлюк // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 256-261.

21. Лисенко Н.О. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегічних альтернатив / Н.О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010 – №4. – С. 163-170.

22. Мала Н. Т. Стратегічне планування виходу на новий ринок підприємства / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 767. - С. 45-51.

23. Матішак Ю. Характеристика поняття "розвиток підприємства" та його зв'язку з іншими економічними категоріями / Ю. Матішак // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2017. - № 3. - С. 102.

24. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Магнолія плюс", 2012. – 392 с.

25. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г. А. Місько. // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. – №2. – С. 114–119.

26. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.

27. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

28. Назаренко І. М. Генезис вітчизняної та зарубіжної інтерпретації сутності економічної категорії «стратегія» / І. М. Назаренко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4 (42). – С. 209-214.
29. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.
30. Павлюченко О.С. Інноваційні ресторани технології [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спец. 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа» денної форми навчання / О.С. Павлюченко – К.: НУХТ, 2016. – 105 с.
31. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. - Київ: КНТЕУ, 2016. – 301 с.
32. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Петрук // Схід. - 2016. - № 4. - С. 41-47.
33. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 312 с.
34. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 390 с.
35. Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення [Електронний ресурс]/ Н. О. Сімченко, А. В. Дакус // Електронне наукове видання "Актуальні проблеми економіки та управління". – 2012. – Вип. 5.
36. Стащук О. В. Факторний аналіз в управлінні операційним прибутком підприємства / О. В. Стащук, Т. П. Назарчук, М. О. Подвисоцька // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. - 2016. - Вип. 26. - С. 94-99.
37. Страшинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до класифікації стратегій суб'єктів господарювання на ринку / Л. В. Страшинська // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право. - 2013. - Вип. 21. - С. 59-67.

38. Супрученко О. Л. Електронне меню як засіб удосконалення системи замовлень на підприємствах ресторанного господарства / О. Л. Супрученко // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції: матеріали науково-практичної конференції. – Одеса, 2016. – С. 84-86.

39. Талавира О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О. М. Талавира // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 1(2). - С. 334-339.

40. Талавира О. М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О. М. Талавира // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 1(2). - С. 278-280.

41. Усіна А. І. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Комунальне господарство міст: наук.-техн. збірник. - 2012. - № 87.- С. 453-460.

42. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Вісник національного університету «Львівська політехніка». — 2010. — № 691. — С. 231—240.

43. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.). – Київ : КНЕУ, 2012. – Вип. 23. – С. 116–126.

44. Чистов С.М. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / С.М. Чистов, А.С. Ни-кифоров, Т.Ф. Куценко та ін. – К. : Вид-во КНЕУ, 2016. – 316 с.

45. Чорна М.В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М. В. Чорна, О. Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 212–216.

46. Чорна М.В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / Чорна М. В., Коваль М. С. // Ефективна економіка. – 2017.– №1.



47. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / Л.А. Швайка. – К. : Вид-во "Знання", 2012. – 435 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2012. — 699 с.
49. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2012. – 132 с.
50. David J. Teece. Business Models, Business Strategy and Innovation - Long Range Planning (Amsterdam: Elsevier Science) 43, 2016. – P. 172-194.
51. Stewart R Clegg. Strategy: Theory and Practice- SAGE, 2018. – 435 p.
52. Інновації в ресторанному бізнесі // ProHotelia: Готельний бізнес онлайн[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com/2013/02/restaurant-innovation/>.
53. Офіційний вебсайтProConsulting1[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://proconsulting.ua/>
54. Офіційний сайт «FastFoodSystems» та ТМ «Апарат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://egoisty.com/kompaniya-uk>.
55. Офіційний сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.franchising.org.ua>.
56. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.org.ua>.