

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Revenue менеджмент ресторану «Піцца  
Челентано», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*Підпис студента*

Ільницька  
Ірина Вікторівна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*Підпис керівника*

Кулик  
Марія Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф

*Підпис гаранта*

Ведмідь  
Надія Іванівна

Київ 2018

## Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація      073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів  
Ільницькій Ірині Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Revenue менеджмент ресторану «Піцца Челентано», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
  - Мета роботи* – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення Revenue менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу
  - Об'єкт дослідження* – процес формування системи Revenue менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу
  - Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано»
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
  - Рис. 1.1 Елементи системи Revenue менеджмент ресторану
  - Рис. 1.2 Джерела формування доходів ресторану
  - Таблиця 2.1 Динаміка показників обсягу операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано»
  - Рис.2.1. Основні показники операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» за 2015-2017 роки
  - Таблиця 2.2 Динаміка основних засобів ресторану «Піцца Челентано»
  - Таблиця 2.3 Динаміка доходів ресторану «Піцца Челентано» за звітній період
  - Таблиця 2.4. Показники ефективності використання ресурсів ресторану «Піцца Челентано»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE

МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

1.1. Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення ресторану

1.2. Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта ресторанного бізнесу

1.3. Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

«ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО», М. КИЇВ.

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Піцца Челентано»

2.2. Оцінка системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано»

2.3. Аналіз показників рентабельності ресторану «Піцца Челентано»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE

МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО», М. КИЇВ.

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту ресторану

3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано».

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.

	<i>на випускню кваліфікаційну роботу</i>		
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	4.12.2018р

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Ільницька І.В. виконала випускню кваліфікаційну роботу на тему «Revenue менеджмент ресторану «Піцца Челентано», м. Київ» відповідно до поставленого завдання згідно календарного графіку.*

*В роботі розглянуто сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення ресторану; досліджено ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта ресторанного бізнесу; визначено стимулювання продажів як джерела формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу; наведено організаційно-економічну характеристику ресторану «Піцца Челентано»; проведено оцінку системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано»; здійснено аналіз показників рентабельності ресторану «Піцца Челентано»; визначено пріоритетні напрями формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту ресторану; зазначено шляхи впровадження програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано», оцінено ефективність запропонованих заходів .*

*В цілому випускна кваліфікаційна робота на тему «Revenue менеджмент ресторану «Піцца Челентано», м. Київ» відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту в ЕК*

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу \_\_\_\_\_

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Ведмідь Н.І.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

М.Г. Бойко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ.....	11
1.1. Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення ресторану.....	11
1.2. Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта ресторанного бізнесу.....	18
1.3. Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО», М. КИЇВ.....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Піцца Челентано».....	39
2.2. Оцінка системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано».....	50
2.3. Аналіз показників рентабельності ресторану «Піцца Челентано».....	63
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО», М. КИЇВ.....	69
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту ресторану.....	69
3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано».....	80
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах ринкових відносин, суспільство переживає системні перетворення у всіх сферах своєї життєдіяльності - політичної, правової, економічної, соціальної. Характер ринкових реформ вимагає переосмислення багатьох раніше непорушних поглядів.

Падіння життєвого рівня населення потребує переосмислення соціальних та економічних пріоритетів як в цілому, так і в розвитку в сфері ресторанного бізнесу, його функцій та задач.

До числа проблем економічного характеру слід віднести питання управління доходами підприємств ресторанного бізнесу, що може і повинно стати важливим фактором підйому української економіки.

Тому важливим є визначення ролі і значення підприємств ресторанного господарства в сучасній економіці, визначення динаміки їх розвитку в нашій країні і за кордоном, порівняння тенденцій ставлення до них в різних країнах з метою запозичення досвіду внесення корисного в роботу українських підприємств ресторанного бізнесу.

Запроваджувана в Україні економічна реформа поставила перед суспільством чимало важливих завдань, одним з яких є пошук нових стратегічних форм і методів управління виробництвом та реалізацією товарів та послуг. За цих умов особливого значення набуває комплексний, системний підхід до розв'язування тієї чи іншої господарської проблеми.

Розвиваються та створюються нові заклади ресторанного бізнесу, ринок переорієнтовується на нові вимоги, створює базу для задоволення потреб населення.

Підприємці розуміють, що їх майбутнє - це дешева та якісна продукція, тому проводиться модернізація застарілого обладнання, перегляд технологічних підходів, вимог до тари, технологічних ліній, посуду, пакувальних матеріалів.

Проте існує і багато проблем. Серед них: недотримання вимог щодо

санітарно-гігієнічного стану при виготовленні та реалізації продукції, наданні послуг; незадовільний стан деяких підприємств ресторанного бізнесу; недостатня кількість підприємств ресторанного бізнесу як в цілому, так і окремих типів, а саме: закусочних, кафе-кондитерських, експрес-кафе.

Слід також привернути особливу увагу на обслуговування споживачів, адже запорука успіху в роботі багато в чому залежить від психологічних факторів, а це і час, який витрачається на споживання страв і створення такої обстановки, що сприяє відпочинку.

Необхідність наукового підходу щодо формування системи Revenue менеджменту, недоліки в практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу, складність цієї проблеми обумовили актуальність обраної теми.

Дохід є першочерговим стимулом до створення нових або розвитку вже діючих підприємств. Можливість отримання прибутку спонукає людей шукати більш ефективні способи поєднання ресурсів, винаходити нові продукти, на які може виникнути попит, застосовувати організаційні і технічні нововведення, які обіцяють підвищити ефективність виробництва.

Працюючи прибутково, кожне підприємство вносить свій вклад в економічний розвиток суспільства, сприяє створенню і примноженню суспільного багатства і росту добробуту народу.

Внаслідок вище перерахованого, підвищення доходів на підприємстві сьогодні стає надзвичайно актуальним. Аналіз доходів дозволяє виявити основні фактори її зростання, ефективного використання ресурсів, потенційні можливості підприємства, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розмір доходів, порядок їх розподілу.

Крім того, за рахунок платежів з прибутку до бюджету формується основна частина ресурсів держави, регіональних і місцевих органів влади.

**Теоретичну** основу дослідження складають роботи вітчизняних і закордонних авторів, зокрема: Аветисової А., Антонової В., Ансоффа І., Армстронга Г., Балабанової Л., Бернета Д., Бейкера Дж., Васильєва А., Ісаєнко Е., Карсекіна В., Котлера Ф., Ламбена Ж., Лук'янець Т., Моріарті С.,



О'Шонессі Дж., Рівса Р., Ромата Е., Павловської Е., Полукарова В., Попової Л., Персі Л., Росситера Р., Уеллса У., Еванса Дж. та ін.

Проблеми ціноутворення традиційно знаходилися в центрі уваги економічної науки. Суть і проблеми ціноутворення в умовах економічної трансформації досліджені в працях Т. Бень, В. Бугулова, В. Князева, В. Кононенко, Ю. Лисенка, Т. Нейгла, Р. Холдена, П. Перерви, Р. Пікуліна, І. Серова, О. Зими та ін. У працях цих учених досліджені загальні принципи, методи встановлення та коригування цін і торгових націнок, що застосовуються в ринкових умовах господарювання. Безпосередньо дослідженню проблем формування цінової політики підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного господарства, присвячено праці Л.Г. Агафонової, О.Є. Агафонової, Д.М. Стеченко та ін.

Аналіз наукової літератури, неповнота висвітлення теоретичних і практичних розробок з питань управління доходами ресторану підтверджують актуальність дослідження.

Тому **актуальність** даної роботи полягає у вивченні практичного досвіду формування системи Revenue менеджменту ресторану.

**Метою роботи** є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення Revenue менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **задачі**:

- розглянути сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення ресторану;
- дослідити ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити стимули продажів як джерела формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу;
- навести організаційно-економічну характеристику ресторану «Піцца Челентано»;
- провести оцінку системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано»;
- здійснити аналіз показників рентабельності ресторану «Піцца

Челентано»;

- визначити пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту ресторану;
- зазначити шляхи впровадження програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано»
- оцінити ефективність запропонованих заходів .

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування системи Revenue менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано»

**Інформаційною базою** для проведення аналізу доходів і результатів господарської діяльності підприємства є дані: балансу (форма №1); звіту про фінансові результати (форма №2); та оперативні дані.

**Основними методами дослідження** є: індексний метод (застосовуємо при співставленні відповідних величин, характеристики економічних явищ); графічний метод (для зображення процесів, явищ); оперативний метод (для вивчення реалізованого попиту), SWOT-аналіз (для визначення сильних та слабких місць діяльності підприємства).

**Наукова новизна** одержаних результатів визначається оцінкою ефективності впроваджених заходів щодо розроблення системи Revenue менеджменту на підприємстві ресторанного господарства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту на підприємстві ресторанного господарства.

**Публікації.** Результати дослідження були опубліковані в Збірнику наукових праць студентів «Готельний і ресторанний бізнес», ч.2 (Додаток А).

**Структурно** робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

#### 1.1. Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення ресторану

Доходи підприємства є одним з найважливіших показників, що характеризують результат економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. Доходи ресторану як комерційної організації включають в себе: дохід від реалізації продукції власного виробництва та покупних товарів; операційні доходи; позареалізаційні доходи; відшкодування з бюджету.

У сучасній економічній літературі управлінню доходами підприємств, на жаль, приділяється досить мало місця. Хоча варто помітити, що всі основні функції управління та управлінського обліку в цілому повністю застосовні й до обліку доходів, контролю за їх формуванням та до управління ними. Так, планування доходів відіграє найважливішу роль у складанні плану реалізації й продажу на підприємстві на наступні періоди. Зіставлення запланованих величин доходів з фактичними показниками допомагає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Структуризація підприємства виділяє територіальні сегменти отримання доходів підприємств, а також центри відповідальності за певними видами доходів. Стимулювання й мотивація співробітників також відіграє велику роль у керуванні доходами на підприємстві. І разом з тим, керівництво підприємства цікавлять доходи саме з позиції управління, прийняття стратегічних рішень.

Тому, у цьому випадку, простого бухгалтерського відбиття виторгу від реалізації продукції і понесених витрат недостатньо. Тому актуальним стає завдання визначення принципів і підходів до управління доходами

підприємства із позицій стратегічного управління. Сучасний стан розвитку ринкових відносин висуває нові вимоги до господарської діяльності підприємств, появляється ціла низка чинників, що обумовлюють необхідність впровадження більш ефективних систем управління їхніми доходами на стратегічній основі, зокрема, такі як інфляція, розвиток конкуренції, зростання масштабів інновацій тощо.

У таких умовах задачею управління доходами є підготовка підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу випадкових чинників. В умовах ринку основу для якісних змін всієї системи управління підприємством, у тому числі формування і використання доходів, може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу.

Управління доходами підприємства, перш за все, має базуватись на основних положеннях теорії стратегічного управління. Поява цієї теорії пов'язана з 1971 р., коли у Піттсбурзі (США) було проведено першу розширену міжнародну конференцію з питань стратегічного управління, а також визначено його основні положення та напрямки розвитку. Застосування цієї теорії до управління доходами дозволить враховувати взаємозв'язок і взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні та реалізації цілей довгострокової господарської діяльності підприємства [11].

Згідно з цією теорією, у процесі управління довгостроковим розвитком підприємства мають бути задіяні не тільки робітники найвищої ланки, а й менеджери середньої ланки, а також спеціалісти (економісти, фінансисти, маркетингологи тощо).

Інакше кажучи, стратегічне мислення та відповідна йому діяльність стає обов'язковим атрибутом кожного менеджера і спеціаліста підприємства. Виходячи з основних принципів, що були розглянуті засновниками теорії стратегічного управління, слід враховувати її головні положення при управлінні доходами підприємства.

В таблиці 1.1 надані основні визначення поняття Revenue менеджменту різними вченими.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття Revenue менеджменту різними вченими**

Автор	Визначення
Orkin`s 1988;	Revenue менеджмент визначає як керувати ключовими центрами доходів, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих завдань управління
Kimes 1989;	Revenue менеджмент вважається загальна концепція досягнення конкретних цілей отримання доходів при відповідних обмеженнях у ресурсах
Kimes & Wirtz 2003;	Особливістю Revenue менеджменту вважається визначення ціни для відповідного споживача через відповідний канал збуту
El Haddad, Roper & Jones, 2008;	Revenue менеджмент – це сукупність стратегічних рішень щодо організації управління доходами
Higbie & Cross, 2009.	В умовах питання взаємоузгодження різних центрів доходів, а також забезпечення відповідності Revenue менеджменту завданням маркетингу підприємства вирішується створення стратегії управління доходами

Також при обґрунтуванні принципів управління доходами підприємств слід враховувати досить актуальний поділ управління доходами на управління із прямим й зворотнім зв'язком. У цьому випадку управління доходами зі зворотним зв'язком містить у собі контроль реалізації продукції й рівня доходу, досягнутого в порівнянні з необхідним, а також здійснення будь-яких коригувальних дій у випадку відхилення, якщо це необхідно. При управлінні доходами з прямим зв'язком даються оцінки очікуваної реалізації продукції й отриманого доходу до того або іншого моменту в майбутньому, замість того, щоб порівнювати фактичну реалізацію з необхідною. Якщо ці оцінки відрізняються від запланованих показників, то вживають відповідні дії, щоб звести до мінімуму ці розходження. Ціль такого управління – встановити контроль до того, як виникнуть які-небудь відхилення від необхідної величини доходів. Інакше кажучи, при керуванні з прямим

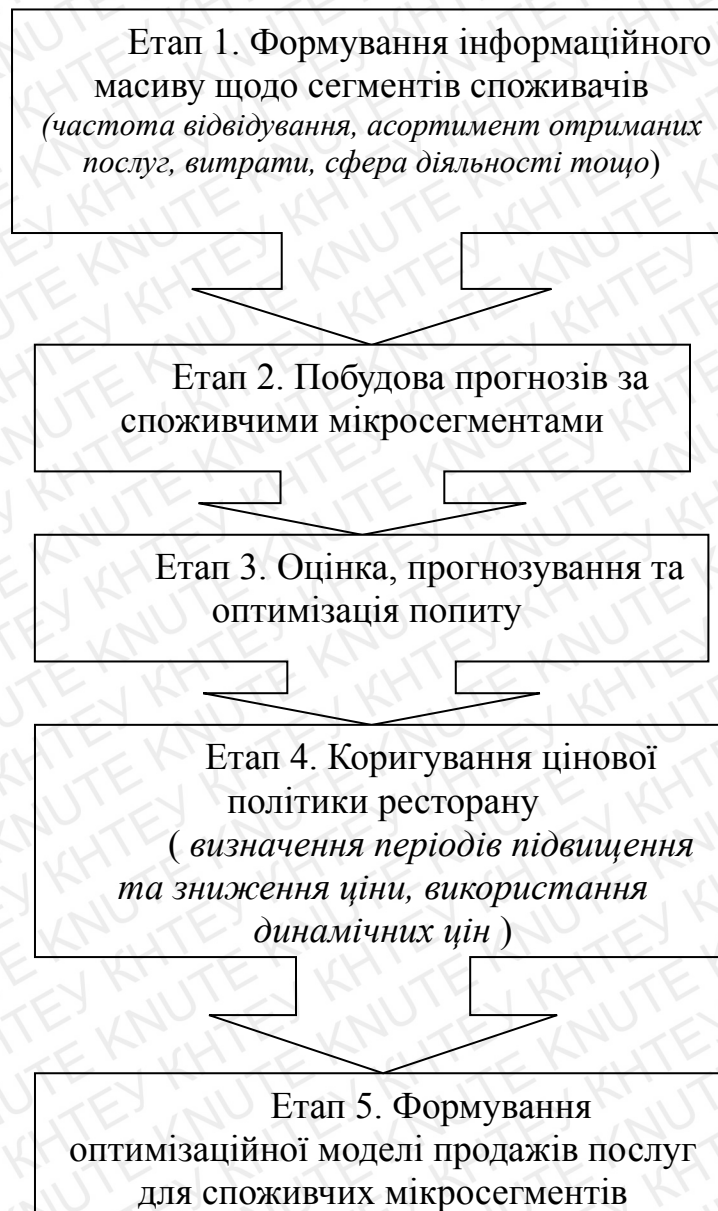
зв'язком можливі помилки можуть бути усунуті, тобто почато кроки, щоб уникнути їх, а при управлінні зі зворотним зв'язком фактичні помилки розпізнаються згодом, і коригування проводять для того, щоб досягти необхідної величини доходу в майбутньому.

Найбільш поширеними підходами до управління доходами підприємства є підходи з позиції максимізації їх обсягу або рівня. Але сам по собі показник обсягу (або рівня) доходів не характеризує кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства, а визначає лише певні умови, за яких ця ефективність може бути досягнута. Так, за будь-якого високого фактичного обсягу або рівня доходу підприємства його поточні витрати можуть бути ще більшими, що призведе до формування від'ємного показника прибутку. Тож максимізація доходів як головна мета стратегічного управління ними не може визначатись як критерій високої ефективності цього управління.

Управління доходами з позиції забезпечення покриття всіх поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, і максимізація суми його прибутку теж підлягає критиці, тому що максимізація прибутку, як мета управління доходами підприємства, може не співпадати із загальними стратегічними цілями його розвитку.

Так, якщо підприємство планує вихід на нові ринки, то в цьому випадку слід забути про максимальні розміри прибутку, оскільки ці різноорієнтовані цілі не можуть стикуватися на реальному ринку. Управління доходами з позиції забезпечення зростання його ринкової вартості є занадто широким, через те, що зростання ринкової вартості підприємства забезпечується не тільки обсягом або рівнем його доходів, а й іншими результатами його господарської діяльності.

З огляду на викладені аргументи, система ревеню менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу базується на структурно-логічних етапах, що представлено на рис 1.1 [12].



**Рис. 1.1** Алгоритм системи ревеню менеджменту в ресторанному бізнесі

Суть управління доходом можна звести до наступних загальних визначень і пояснень:

- процес аналізу інформації з метою прийняття найбільш ефективних рішень з управління цінами і попитом для максимізації доходу ресторану;
- постійний аналіз, вивчення і розуміння бізнесу;
- аналіз попиту;
- модель роботи, в якій ресторан максимально "відкритий бізнесу";
- постійне визначення нових можливостей для збільшення доходу,

надання щоденних рекомендацій і вказівок з продажу страв і напоїв;

- прийняття рішень, заснованих на знаннях, аналізі та розрахунках, а не на припущеннях або відчуттях.

Управління доходами за центрами відповідальності здійснюється за принципом визнання зон індивідуальної відповідальності, як це зафіксовано в організаційній структурі підприємства (табл. 1.2).

Центр відповідальності може бути визначений як сегмент підприємства, де керівник відповідає за роботу сегмента. Як правило, на підприємстві можна виділити три центри відповідальності [18]:

- на центр витрат;
- на центр прибутку або доходів;
- на центр інвестування.

Ціль обліку доходів по центрах відповідальності полягає в нагромадженні даних про доходи по кожному центру відповідальності таким чином, щоб відхилення від плану могли бути віднесені на відповідальну особу.

Облікові дані по центрах відповідальності відображаються у звітах про виконання плану, що складаються через короткі проміжки часу; із цих звітів керівники центрів відповідальності отримують інформацію про відхилення від плану по різних статтях доходів.

Управління за центрами відповідальності засноване на тому принципі, що краще враховувати по центру тільки ті доходи, на які значно впливає керівник цього центра відповідальності.

Усі розходження між фактичними й запланованими доходами обов'язково повинні бути відбиті у звіті, щоб можна було виявити причини відхилень, установити відповідальність і вжити коригувальних заходів.

Систематизація основних цілей розробки стратегій підприємств, визначення пріоритетності економічних цілей дозволили трактувати основну мету управління доходами підприємств як забезпечення необхідного їх розміру на кожному етапі формування.



Таблиця 1.2

**Зміст управління доходами за центрами відповідальності**

<b>Центр відповідальності</b>	<b>Зміст управління</b>
Центр витрат	Менеджер відповідає за видатки, що перебувають під його контролем
Центр прибутку або доходів	Керуючий відповідальний за надходження від реалізації й видатки, наприклад, підрозділ компанії, що займається випуском і реалізацією продукції
Центр інвестування	Керуючі зазвичай відповідальні за надходження від реалізації й видатки, але, крім того, відповідають за прийняття рішень по капіталовкладеннях, і таким чином, можуть впливати на розмір інвестицій

При цьому, під необхідним розуміється такий їх розмір, який дає змогу здійснювати поточні розрахунки підприємства, зберігаючи стабільний рівень платоспроможності, і, в остаточному підсумку, отримати чистий прибуток у розмірі, що відповідає загальним цілям розвитку підприємства. Тобто, у процесі стратегічного управління доходами мета отримання прибутку є найбільш глибокою за впливом на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Втім, основним орієнтиром в управлінні має бути не максимальний прибуток, а забезпечення досягнення цільового його розміру. У цьому випадку процес управління формуванням і розподілом доходів підприємства завжди буде узгоджений із загальними стратегічними цілями розвитку.

Отже, під системою Revenue менеджменту слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині збільшення доходів.

## 1.2. Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта ресторанного бізнесу

Методи управління доходами (також відомі як управління прибутком або ціноутворення в реальному часі) представляють собою оптимізаційну модель, засновану на прогнозуванні попиту для ринкових мікросегменти.

Управління доходами - економічна техніка, націлена на визначення найкращої цінової політики для оптимізації доходу підприємства на основі визначення поведінки попиту.

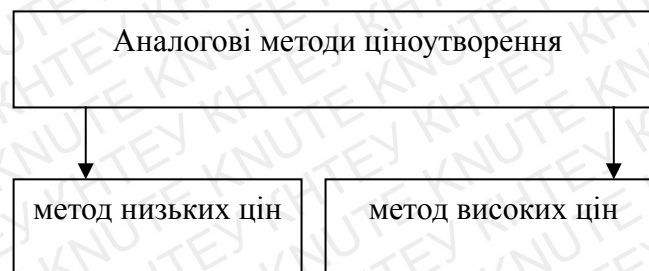
Підприємства, на яких в першу чергу застосовується цей метод, мають такі загальні риси [43]:

- «швидкопсувні запаси» (тобто послуги або продукція, чия вартість обнуляється після дати виробництва; прикладом можуть служити всі незайняті місця в літаку або порожні номери в готелі, які мають нульову чисту вартість; це називається нульовим оборотом фондів);
- варіюється попит і фіксовані виробничі потужності (попит коливається, іноді вище, іноді нижче наявних потужностей; самі потужності обмежені);
- продажу шляхом попереднього бронювання (продаж запасів або виробничих потужностей за деякий час до справжньої дати виробництва послуг);
- складна структура ціноутворення (оскільки попит і ціна гнучко змінюється відповідно до різними факторами, практикується диференційоване ціноутворення: при зниженні ціни додатковий прибуток генерується залученням сегмента клієнтів, найбільш чутливих до зміни ціни; встановлення певних обмежень на ціни і квот продажів за показником сегмент / ціна допоможе обмежити зниження частки клієнтів, чия чутливість до зміни ціни найменша)
- дуже низькі змінні витрати на одиницю виробленої продукції або послуг (залежно від конкретного сектора, цей показник коливається від

0 до 20% від усіх витрат).

Метод управління доходами максимізує два джерела доходів: обсяг і ціна на одиницю наданих послуг. Оптимізація ціни - основа методу управління доходами - міняти ціни в залежності від попиту.

Ефективна ціна - та ціна, яка відповідає як інтересам продавця, так і інтересам покупця. Коли мова йде про підприємство, вже працює на ринку, для нього не стоїть завдання розрахунку ціни, його менеджмент швидше вирішує питання оптимізації цінової політики, підвищення доходів. Але кожна нова фірма неминуче задається питанням, яку ж ціну потрібно встановлювати. Розрахункових методів відомо небагато. До аналоговим методам ставляться методи низьких і високих цін (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Стратегія використання методів низьких і високих цін**

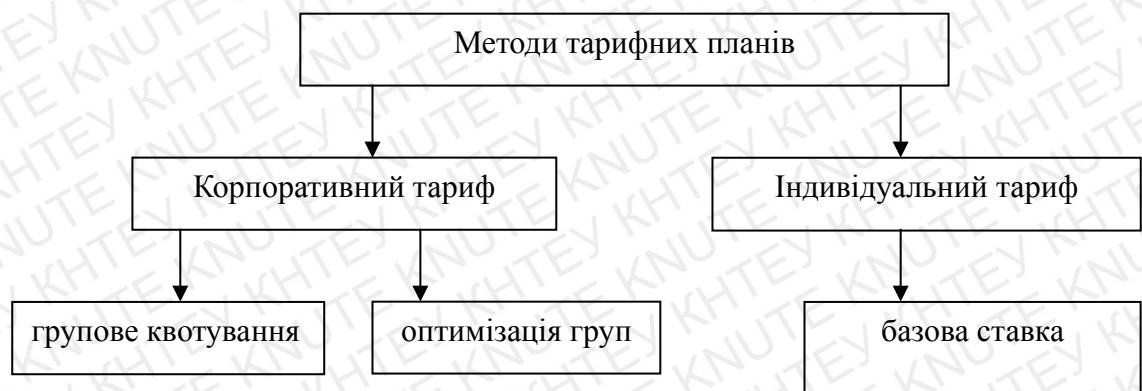
Метод низьких цін передбачає, що підприємство відстежує цінову політику конкурентів і спирається на неї при виборі своєї стратегії виходу на ринок. При цьому воно встановлює ціни нижче, ніж у конкурентів. Цей метод діє в умовах еластичного попиту на товари або послуги. Ринки з еластичним попитом відрізняються тим, що навіть невелика зміна ціни викликає істотну зміну попиту. Якщо попит еластичний, то, знизивши ціну, фірма зможе отримати додатковий дохід від збільшення обороту. Якщо попит не еластичний, спостерігається зворотний процес: зниження ціни веде до падіння загальних доходів.

Метод високих цін - протилежний попередньому, він полягає у встановленні більш високих цін, ніж у основних конкурентів. При цьому зважилася на це фірма в своїй рекламній політиці незмінно підкреслює свої

ексклюзивні переваги. А оскільки якість в поданні споживача міцно асоціюється з ціною, то така тактика має шанси на успіх. У той же час ця політика обмежена в застосуванні, так як споживач не завжди вважає, що високі ціни виправдані. Порівнюючи завищені ціни з пропозиціями інших фірм аналогічного класу, клієнт, швидше за все, вважатиме за краще не переплачувати.

Метод управління доходами шляхом установки високих або низьких цін можна назвати стихійним. Навряд чи його можна кваліфікувати як ефективний: він не дозволяє отримати максимальний дохід, так як діє в обмежених рамках. Проте, цей метод - найпоширеніший: його застосовують абсолютно всі учасники ринку.

Іншою важливою стратегією є використання тарифних планів. Існує дві окремі категорії якості: якість продукції і якість процесу. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегмента ринку вона призначається (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Стратегія використання тарифних планів**

Метод тарифних планів, в порівнянні з методом високих низьких цін, є більш досконалий механізм управління доходами. Можна сказати, що вміння запропонувати один і той же продукт різним клієнтським групам за різною ціною є основним принципом методу. Якщо фірма застосовує кілька тарифних планів, що охоплюють паралельно велике число клієнтських категорій, - це дає їй можливість здійснити більшу кількість продажів за різними цінами, і, відповідно, отримати більший сукупний дохід. Кожен тарифний план передбачає не тільки власні умови застосування, а й чітке

призначення для певної клієнтської групи. Виробленню тарифного плану передуює процес сегментації клієнтської бази - цей прийом використовує більшість учасників ринку.

Крім зазначених технік до методів управління доходами також відносяться групове квотування і оптимізація груп.

У фінансовому вираженні застосування методу управління доходами має наступний результат: при незмінних оточуючих умовах систематичне використання методу управління доходами може підвищити оборот в середньому на 7%, що може викликати дуже істотне збільшення обсягу доходів [16].

За сучасних умов одним із найбільш динамічних напрямів економічної діяльності який розвивається є ресторанне господарство, що стає причиною достатньо жорсткої конкуренції між кафе, барами та ресторанами. Гостра конкуренція призводить до необхідності повного контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей і грошових засобів, мінімізації витрат, які пов'язані з виробничим процесом, а також розробки оптимальної цінової політики, що є кроком до ефективного ціноутворення. В Україні до останнього часу проблеми ціноутворення не стояла гостро, тому що конкуренція була невелика. Кожне зерно, що потрапило на ресторанне поле починало проростати. Проте сьогодні ситуація змінюється, на ринок виходить велика кількість нових учасників, у зв'язку з чим ситуація загострюється. За таких умов значно впливає на ефективність функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства стратегія конкуренції та цінова політика. Специфічні особливості механізму формування цін цієї сфери, потребують вивчення й урахування як загальних принципів формування цін на ринку товарів і послуг, так і лише їй притаманних чинників і методів ціноутворення. Загальновідомо, що змінюючи ціну можна управляти доходністю підприємства. Ціна може бути як чинником успіху, так і причиною провалу. Кожного дня щось продається та купується. У момент придбання будь-якої речі чи послуги її вартість

визначається ціною. У працях багатьох авторів ціна будь-якого товару чи послуги визначається як грошове вираження його вартості. Проте таке визначення не вказує, яку саме вартість виражає ціна, й не відображує складний процес її формування в умовах ринкових відносин.

Після процесу виробництва ціна стає носієм вартості й споживної вартості. Як зазначено у праці авторів Л.Г. Агафонової, О.Є. Агафонової : «Вартість товару – це кількісно визначена величина втіленої в ньому живої та уречевленої праці, важливою складовою якої є витрати виробництва, що визначаються після закінчення виробничого процесу. Споживна вартість товару презентує корисні якості товару та виступає рушійною силою зацікавленості яка спонукає покупця до придбання товару» [4].

Механізм ціноутворення в умовах ринкової економіки реалізується через цінову політику, що являє собою комплекс цінових стратегій і тактичних прийомів щодо ініціативної зміни цін на товари та послуги підприємства. При обґрунтуванні цін на окремі види страв і виробів, покупних товарів та інших (додаткових) платних послуг перед підприємствами ресторанного господарства постає низка проблем: проблема визначення конкретних розмірів націнок, із метою досягнення бажаного рівня рентабельності й реалізації цінової політики підприємства; проблема щодо методів калькулювання вартості окремих видів страв та інших видів кулінарної продукції, що виготовляються, з урахуванням особливостей попиту споживачів та необхідності калькулювання складних гарнірів, половинних порцій перших страв тощо; проблема щодо методів визначення вартості додаткових послуг.

Особливої уваги потребує методика визначення конкретних розмірів націнок, враховуючи, що адміністрацією підприємства ресторанного господарства затверджуються їх максимальні (граничні) розміри. Таким чином, цінова політика включає оцінку можливостей підприємства щодо обсягу реалізації продукції при здійсненні тієї чи іншої цінової стратегії, методів встановлення вихідних ринкових цін, систему диференційованих

рівнів націнок на товари та послуги що реалізуються, застосування тактичних прийомів ціноутворення, з метою реалізації обраної стратегії. Цінова політика як засіб управлінської діяльності об'єднує дві взаємодіючі частини. Це, з одного боку, самі ціни, їх види, структура, величина, динаміка змінення, а з іншого – ціноутворення як процес формування цін на товари, установлення їх взаємозв'язку за певними правилами, прийомами та методами. Процес формування цін є активною частиною цінової політики та визначає величину ціни.

Націнки підприємств ресторанного господарства можуть коливатися від мінімального (нульового) до максимального (граничного) рівня й встановлюються залежно від цінової політики підприємства, що враховує різноманітні ціноутворюючі фактори. При цьому основним ціноутворюючим фактором є вартість сировини й націнка, котру встановлюють у відсотках від вартості сировинного набору страви, або від вартості кожного окремого продукту незалежно від того, на виготовлення яких страв цей продукт витрачається. Проте процес ціноутворення може визначатися також умовами ринку та попиту, та підхід який обирає підприємство, залежить від концепції ресторанного закладу конкретних позицій меню. Процес ціноутворення не визначається тільки вартістю, – суб'єктивні та непрямі фактори впливають на рівень ціни як в більший, так і менший бік. У вітчизняних підприємствах ресторанного господарства й нині найпоширенішим методом розрахунків вихідних ринкових цін залишається витратний метод як спадок від централізованої економіки. В умовах ринку він є необхідним, але не єдиним етапом обґрунтування вихідних ринкових цін. Але, традиційний підхід, що ґрунтується лише на витратах, не може бути ефективним, якщо мета підприємства не тільки покриття витрат, а й досягнення поставлених стратегічних завдань. Науково обґрунтованою може бути така модель ціни, що базується на розрахунку собівартості виробництва й реалізації продукції та суми реального прибутку, та узгоджується з ціновою політикою підприємства. У зв'язку з вищенаведеним, на нашу думку, підприємства

ресторанного господарства в процесі формування ефективної цінової політики повинні дотримуватися наступних принципів ціноутворення. По-перше, націнка підприємств ресторанного господарства не може бути однаковою для всіх груп страв чи сировини. Ціна на кожну категорію страв повинна встановлюватися індивідуально, з використанням різних методів. Метод єдиних націнок на всі групи сировини, що використовуються під час виробництва різних видів продукції власного виробництва, має значні недоліки: його застосування означає відмову від економічно обґрунтованого встановлення цін, тому що єдина націнка повністю ліквідує залежність цін на страви від витрат, пов'язаних із їх виготовленням. Під час застосування методу єдиних націнок різко знижується рівень рентабельності дешевих страв із борошна, картоплі, овочів та інших працемістких видів страв і виробів, а у багатьох випадках вони реалізуються зі збитками. А відтак підприємства не зацікавлені у виготовленні такої продукції. Водночас рівень рентабельності на ковбасу, сир твердий, консервовані вироби та інші страви, що реалізуються без теплової обробки, зростає. Така цінова політика не сприяє розвитку асортименту послуг підприємств ресторанного господарства й не відповідає інтересам споживачів послуг. Тому доцільним є диференціація націнок за типами й категоріями підприємств, а в межах кожної категорії націнки повинні встановлюватися залежно від виду й групи продукції, до якої відноситься дана страв чи кулінарний виріб. Віднесення страв і кулінарних виробів до тієї чи іншої групи проводиться за їхньою трудомісткістю. Наприклад, якщо прийняти за одиницю націнку на гастрономічні вироби, що не потребують теплової обробки, то гранична націнка може встановлюватися пропорційно до відповідних коефіцієнтів трудомісткості які складають: на холодні закуски з гарніром – 1,5; на обідні страви – 2,0; на дешеві страви підвищеної трудомісткості (борошняні, крупяні, овочеві – 2,5. Як зазначають автори праці, співвідношення рівнів витрат на окремі групи сировини також неоднакові в підприємствах ресторанного господарства різних типів і категорій. Так, якщо в ресторанах



вищої категорії України за одиницю прийняти рівень витрат за групою «чай», то за групою «консерви м&aron;ясні», «ковбасні вироби», «масло тваринне та рослинне», «яйця» він коливається від 1,5 до 2,0 разів, за групою «риба, крупа і бобові, картопля, борошно, овочі» – від 4,1 до 10 разів. У кафе та їдальнях ці співвідношення мають інші значення та в цілому вони в кілька разів нижчі. Таким чином, на наш погляд необхідно до вартості сировини додавати вартість прямих трудових витрат, виходячи з трудомісткості окремих видів страв [14].

Друге на що варто звернути увагу те, що використання традиційного підходу за всіма стравами меню, що ґрунтується тільки на витратах, призводить до завищення цін на страви з високою вартістю сировини та навпаки. Наприклад, в таких позиціях меню як напої, страви з макарон, деякі блюда з курятини, дуже низька вартість продуктів, що витрачаються, але їх популярність дозволяє розширювати можливий рівень націнки. Та навпаки, страви з дорогої сировини, стейки, страви з морепродуктів, повинні коштувати дешевше, ніж пропонує традиційний метод розрахунку ціни. Таким чином, врахування тільки вартості сировини недостатньо для проведення грамотної цінової політики. Підхід до обґрунтування ринкової ціни страви потребує врахування комплексу впливу зовнішніх факторів, і насамперед, виявлення конкретної потреби у товарі, співвідношення між ціною та якістю, цінністю товару в уяві покупця, його ціновою еластичністю та характером попиту на нього.

Під час використання стандартної націнки на всі страви належної уваги потребує й той фактор, як співвідношення між ціною продукції та обсягом продажу на підприємствах ресторанного господарства. Принцип врахування еластичності попиту за ціною, що використовується на підприємствах роздрібною торгівлі, який дозволяє у разі зниження ціни збільшувати обсяги реалізації, має місце також у сфері ресторанного господарства.

Відомо що еластичність характеризує чутливість однієї економічної змінної до зміни іншої, її здатність реагувати на цю зміну. Важливим

елементом, що визначає характер еластичності попиту за ціною на товари, є доступність для споживача його замінника. Коли є такий замінник, попит на товар відносно еластичний за ціною, тому що споживачі мають можливість перейти на споживання його замінника у разі зростання ціни товару має місце перехресна еластичність попиту [28].

Тобто якщо за мету ставиться збільшення обсягу продажу більш рентабельних страв у розрізі меню що пропонується, різниця в ціні з іншими блюдами (замінниками) повинна бути мінімальною. Також, націнка на страви найбільшого споживання може бути меншою, ніж на страви що продаються у меншій кількості, оскільки високий рівень обсягу продаж популярних страв компенсують низький рівень націнки, що дозволяє підприємствам забезпечити збільшення обсягу прибутку. Як вже було відзначено, процес ціноутворення визначається не лише вартістю, але й варто звернути увагу на вплив непрямих факторів, тобто фактори які не можуть бути напряму віднесені до якої–небудь страви, але які впливають на вибір споживача на користь даного ресторанного закладу. До факторів непрямого впливу, які дозволяють підприємствам ресторанного господарства встановлювати більш високий рівень націнки (але менш високий, якщо ці фактори відсутні), відносяться: місцезположення підприємства; сегмент ринку; додаткові послуги, що надаються; спеціальні пропозиції в меню та т.ін. Наприклад, найвищий рівень націнки, тобто який відрізняється від середньоринкового, встановлюються як правило на підприємствах ресторанного господарства найвищої категорії.

Цінова політика підприємства повинна відповідати тій ціновій категорії, до якої її відносять споживачі. Також особливе обслуговування клієнтів та надання великого спектру додаткових послуг (послуги з реалізації продукції на замовлення, послуги з організації спеціального обслуговування) дозволяє підприємствам підвищувати рівень націнки без можливості втрати кількості споживачів.

Тобто розроблення основних конкурентних переваг підприємства,

дозволяє визначати можливості встановлення більш високої ціни на продукцію, відносно цін, вже діючих на ринку, за рахунок нових, більш корисних якостей товару для споживача.

### 1.3 Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу

Протягом багатьох років використовувалися численні визначення поняття «стимулювання продажів», які, однак, були досить розпливчастими.

Стимулювання продажів - це засіб маркетингових комунікацій, який використовує безліч спонукальних методик щодо споживчої та торгової аудиторії, щоб викликати специфічні вимірювані дії або реакції [23, с. 63].

Стимулювання продажів - це всі маркетингові заходи, що здійснюються безпосередньо в місцях продажів.

У таблиці 1.3. наведена характеристика стимулювання продажів, як джерела формування доходів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.3.

#### Характеристика стимулювання продажів

Види комунікації	Цілі	Цільові групи	Носії
Стимулювання продажів	-активізація постачальників -активізація споживачів -Підтримання рекламної кампанії - -Позбавлення від надлишків - Отримання вигоди від подій	- Покупці - - Посередники - Персонал	- Цінові: знижки, купони, дисконтні картки, розпродажі та ін. - - Конкурси - - Упаковка - - Доставка - - Навчання персоналу

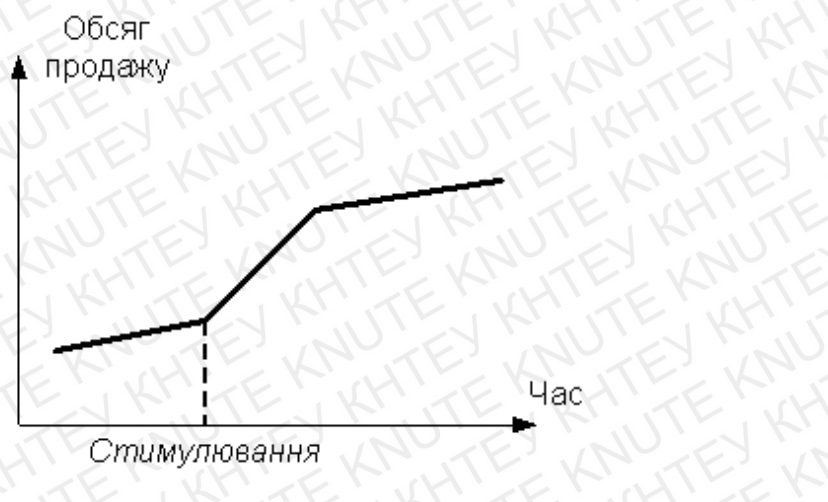
Стимулювання продажу (збуту) в комплексі просування являє собою систему спонукальних заходів, спрямованих на отримання відповідної реакції цільової аудиторії на різні заходи в межах маркетингової стратегії

підприємства загалом та його комунікаційної стратегії зокрема [24, с. 380].

Це засіб короткострокового впливу на ринок. Однак ефект від стимулювальних заходів досягається швидше, ніж від використання інших елементів комплексу просування (рис. 1.4)

З огляду на специфічні особливості та можливості, стимулювання використовують здебільшого для поживлення попиту, підвищення обізнаності споживачів про товари чи послуги, що пропонуються, створення необхідного іміджу.

Особливу роль стимулювання продажу відіграє в період виведення нового продукту на ринок (рис. 1.5.).



**Рис. 1.4. Ефект зростання продажу після стимулювальних заходів**

**Рис 1.5. Стимулювання продажу на етапі впровадження продукту на ринок**

Основною метою стимулювання збуту є пропонування споживачам і

учасникам процесу продажу додаткового стимулу до дії, результатом якої буде купівля товару. Стимулювання збуту спричиняє збільшення обсягів продажу за рахунок пропозиції додаткового короткочасного стимулу, що заохочує суб'єкта ринку до активних дій. Стимулювання збуту, базуючись на певній цінності товару для споживача як передумові продажу, пропонує йому "приманку", яка збільшує цю цінність і спонукає до купівлі товару навіть тоді, коли покупка незапланована. "Надати руху" — таке завдання висувалося перед стимулюванням продажу за всіх часів. Водночас стимулювання збуту вважається не таким універсальним способом збільшення обсягів продажу, як реклама, оскільки застосовується епізодично або є кінцевим елементом реклами [25, с.281].

#### **Цілі стимулювання збуту:**

- ✓ стосовно покупця — збільшення кількості покупців, збільшення кількості товару, що його купує один покупець;
- ✓ щодо продавця товару — перетворення інертного і байдужого до товару продавця у високомотивованого ентузіаста;
- ✓ стосовно посередника — підвищення зацікавленості посередника в активному збуті товару.

Власне, цільова аудиторія диктує як цілі стимулювання, так і комплекс засобів для стимулювання збуту.

Збільшення асигнувань на стимулювання продажу в сумі загальних витрат підприємств зумовлене такими причинами:

- 1) зниженням ефективності реклами внаслідок збільшення її вартості, перенасиченості засобів масової інформації рекламними зверненнями та наявністю обмежень на законодавчому рівні, заборона використання деяких прийомів, наприклад, порівняння товарів;
- 2) збільшенням кількості купівель, які здійснюються імпульсивно, що спонукає роздрібну торгівлю вимагати від постачальників реалізацію заходів стимулювання продажу;
- 3) можливістю визначення ефективності заходів стимулювання продажу,

наприклад, завдяки інформації, отриманій зі сканерів електронних пунктів продажу;

- 4) загостренням конкурентної боротьби, у процесі якої активно використовуються засоби стимулювання продажу, що вимагає від фірми-конкурента аналогічних дій.

З поміж ситуацій, за яких підприємству найбільш доцільно скористатися засобами стимулювання продажу, виділяють такі:

- 1) зменшення або відсутність попиту на товар;
- 2) виведення нового товару на ринок;
- 3) вихід підприємства на новий ринок;
- 4) товари-конкуренти, представлені на ринку, мають однакові споживчі характеристики;
- 5) товар переходить з етапу зростання до етапу зрілості життєвого циклу;
- 6) споживачі недостатньо поінформовані про товари, пропоновані підприємством. [24]

Процес стимулювання продажу умовно можна поділити на п'ять етапів (рис. 1.6.).

### **Рис. 1.6. Етапи процесу стимулювання продажу**

Під час планування заходів стимулювання продажу підприємство повинно визначитися, на яку цільову аудиторію слід спрямовувати ці заходи та цінову політику підприємства.

Маркетингові рішення у області ціноутворення включають [43; 44]:

- визначення загального рівня цін (високі, середні, низькі);
- встановлення діапазону зміни цін (розмах цінової варіації: від

- найнижчих до найвищих цін);
- встановлення взаємозв'язку ціни і якості;
  - оцінку реакції конкурентів, посередників і постачальників на ціни, встановлювані фірмою;
  - вибір найбільш оптимальних умов поставки і форм оплати продукції.

Важливим елементом маркетингового ціноутворення є кількісний аналіз попиту. Такий аналіз передбачає визначення цінової еластичності попиту, тобто вимірювання коефіцієнту еластичності, величина та від'ємне чи додатне значення якого свідчить про еластичність або нееластичність попиту за ціною та суттєвість його зміни залежно від зміни ціни [45, с. 73].

Показник цінової еластичності безпосередньо пов'язаний із валовим доходом підприємства, тобто у разі еластичного за ціною попиту зниження ціни призводить до збільшення валового доходу, у разі зростання ціни - до зменшення валового доходу. І навпаки, у разі нееластичного за ціною попиту валовий дохід зростає зі збільшенням ціни й падає, коли ціна знижується. Американські дослідники Негл Т. та Холден Р. [66, с. 154] визначають декілька найвагоміших чинників цінової чутливості споживачів, знання яких дозволяє ефективно використовувати відповідний маркетинговий інструментарій задля збереження або зростання прибутковості:

- 1) сприйняття товару як винятково унікального, що здатне суттєво знизити чутливість покупця до рівня ціни;
- 2) зниження чутливості покупців до рівня ціни більшості товарів у випадку ускладненості порівнянь з товарами інших підприємств;
- 3) істотне зниження чутливості покупців до рівня цін при можливості поділу витрат, особливо з третіми особами (коли більшу частку витрат беруть на себе менш чутливі до ціни треті особи) тощо.

Крім зазначених аспектів маркетингового ціноутворення, на формування прибутку підприємства також суттєво впливає цінове стимулювання, вдале використання якого у вигляді (знижок, розпродажів,

акцій, пільгових форм оплати тощо) сприяє як утриманню наявних покупців, так і залученню нових.

Саме тому **впродовж першого етапу визначають:**

- споживачів;
- торгових посередників;
- торговий персонал підприємства.

Залежно від адресатів стимулювання продажу, визначають цілі та засоби стимулювання (табл. 1.4.).

*Таблиця 1.4.*

**Співвідношення цілей та очікуваних результатів стимулювання  
продажу**

Цілі стимулювання цільової аудиторії	Очікувані результати
Цілі стимулювання споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке збільшення обсягу продажу;</li> <li>- заохочення споживачів випробувати новий товар;</li> <li>- стимулювання купівель великих упаковок товару;</li> <li>- заохочення прихильників певної торгової марки та постійних покупців до повторних купівель;</li> <li>- зниження часових коливань попиту (сезонні, за днями тижня, протягом дня) тощо</li> </ul>
Цілі стимулювання торгових посередників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягу збуту та замовлення великих партій товару;</li> <li>- залучення нових дистриб'юторів, торгових агентів до співпраці;</li> <li>- зниження часових коливань у надходженні замовлень та їхньої оплати посередниками;</li> <li>- заохочення обміну досвідом у реалізації певного товару</li> </ul>
Цілі стимулювання власного персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягу збуту продукції;</li> <li>- стимулювання ефективної діяльності відділів збуту;</li> <li>- мотивація праці торгового персоналу підприємства;</li> <li>- сприяння підвищенню кваліфікації працівників, обміну досвідом між продавцями</li> </ul>

**На другому етапі** формується арсенал засобів стимулювання.



При виборі засобів стимулювання продажів розробнику плану стимулювання необхідно враховувати тип ринку, конкретні завдання в сфері стимулювання продажів, поточну кон'юнктуру і рентабельність кожного заходу щодо просування.

У практиці маркетингу використовують багато стимулюючих засобів, наприклад:

**Знижки** — цінові знижки, реалізовані після здійснення покупки, сприяють короткостроковому зростанню обсягу продажу.

**Безкоштовні зразки товарів** — запрошення майбутніх покупців на безкоштовне тестування товару в розрахунок, що вони будуть його купувати.

**Купон-сертифікат** — це сертифікати, що дають споживачу право на обумовлену економію при купівлі конкретного товару. Купони можна поширювати по пошті, докладати до інших товарів, розміщувати в журнальних і газетних оголошеннях. Відсоток погашення змінюється в залежності від способу розповсюдження. Погашається близько 2% газетних купонів, близько 8% купонів, що розсилаються поштою, близько 18% купонів, які додаються до товарів. Купони ефективні при стимулюванні продажів відомих марок та підвищення зацікавленості до нових. Експерти вважають, що купони забезпечують економію від 15 до 20%.

**Надання товарів на пробу** — потенційним споживачам безкоштовно у тимчасове користування надають товари-новинки.

**Призи** — існують три засоби стимулювання продажу за допомогою призів: конкурси, лотереї, ігри.

**Різні форми підсилення товару** — надання: споживчого кредиту, безплатних послуг, гарантій.

**Перехресне стимулювання** — одна марка товару використовується для реклами іншій. Наприклад, в упаковці одного товару може надати купон на товар іншої відомої марки.

**Компенсації** — короткострокові цінові стимули, які дають змогу споживачеві повернути частину сплаченої раніше суми за товар.

**Премія** — подарунки, які пропонують покупцям безплатно або за низькою ціною і використовують як стимул для купівлі рекламованого товару. Ці товари, пропоновані за досить низькою ціною споживачам безкоштовно в якості заохочення за покупку іншого товару.

**Заохочення постійних клієнтів**— грошові або інші види винагороди, які пропонують постійним покупцям товару або послуг підприємства.

**Стимулювання збуту на місцях торгівлі** — розміщення в магазинах плакатів, стендів, вивісок, зображень товарів, пропонованих виробником.

**Спільне просування**— об'єднання зусиль двох або більше підприємств під час стимулювання продажу своїх товарів.

**Засоби стимулювання посередників**— це заходи, орієнтовані на оптових і роздрібних торгівців з метою спонукати їх мати в запасі товари підприємства та збільшувати обсяги закупівлі.

Найбільшого поширення набули такі засоби стимулювання посередників:

- знижка за великий обсяг партії товару;
- знижка залежно від обсягу та обороту й повторних купівель;
- знижка за придбання нового товару;
- компенсація за товар — виплати виробниками посередникам витрат на рекламу в разі проведення спільної з посередником рекламної кампанії;
- залік за включення товарів фірми-виробника у номенклатуру торгового посередника, якщо посередники раніше цей товар не купували;
- організація конкурсів дилерів, покликаних підвищити продуктивність їхньої праці;
- проведення з'їздів дилерів та розважальних програм для них;
- навчання та підвищення кваліфікації дилерів;
- реклама на місцях реалізації товару;
- безплатне надання певної кількості товару посередникові, зумовленої в договорі купівлі-продажу за умови закупівлі певного обсягу товару;
- надання постачальником посередникові торгового інвентарю та

устаткування, необхідних для реалізації певного товару (демонстраційні холодильні шафи, які надають продавцям прохолоджувальних напоїв, морозива, пива).

До засобів стимулювання власного торгового персоналу належать:

- премії найкращим працівникам;
- надання додаткових днів відпустки найкращим працівникам;
- організація відпочинку і туристичних поїздок за рахунок фірми;
- конкурси продавців підприємства;
- проведення конференцій продавців;
- залучення працівників до обговорення результатів роботи та планів;
- участь найкращих працівників у розподілі прибутків фірми;
- моральні заохочення працівників — присвоєння почесних звань, поздоровлення та вручення пам'ятних подарунків керівництвом фірми з нагоди свят та особистих урочистостей.[24]

**На етапі розробки** програми стимулювання продажу слід знайти відповіді на такі важливі запитання:

1. Яка інтенсивність стимулювання продажу (який обсяг стимулу сприяє успіху)?
2. Хто є об'єктами стимулювання продажу? На кого саме слід спрямовувати стимулювальні заходи (споживачі, посередники тощо)?
3. Які стимули будуть запропоновані?
4. Яка тривалість програми стимулювання продажу?
5. Коли будуть реалізовувати заходи щодо стимулювання продажу?
6. Який бюджет на реалізацію заходів стимулювання продажу повинен бути передбачений?

**На четвертому етапі** процесу стимулювання продажу відбувається безпосередня реалізація програми стимулювання продажу у реальних ринкових умовах. У разі потреби у програму стимулювання продажу вносять поточні необхідні корективи.

**Заключний етап** передбачає оцінку результатів реалізації заходів

стимулювання продажу. Для попередньої оцінки, метою якої є попередня перевірка програми стимулювання продажу, використовують такі методи:

- фокус-групи з метою перевірки ідеї, концепції програми цільового сегмента або альтернативних методів стимулювання продажу;
- експеримент, під час якого перевіряють один або кілька варіантів стимулювання продажу.

Підсумкову оцінку результатів стимулювання продажу здійснюють за такими показниками:

- відсоток купівель, здійснених внаслідок реалізації заходів стимулювання продажу;
- відсоток погашених купонів;
- кількість купівель, здійснених внаслідок демонстрації товару;
- сума витрат на презентацію товару з розрахунку на одну грошову одиницю від продажу тощо.

Ефективність стимулювання збуту підвищується при координації його заходів з рекламною кампанією.

Як показують дослідження, цінове стимулювання, проведене однією фірмою, збільшило обсяг продажів лише на 15%. У поєднанні з активною рекламою, обсяг продажів виріс на 19%, у комплексі з рекламою і демонстраціями на місці продажу - на 24%.

Використовуючи стимулювання продажу в комплексі просування, підприємству слід пам'ятати про його короткостроковий характер. Це означає, що заплановані акції повинні мати чітко визначені часові межі (залежно від типу товару чи послуги та обраних цілей ці межі можуть становити від кількох годин до 2—3 місяців).

Затягування кампанії зі стимулювання може призвести до негативних результатів, що виявлятимуться, по-перше, у відчутті підозри або недовіри споживачів, які купили товар до початку реалізації заходів зі стимулювання продажу. Вони можуть почуватися ошуканими та вважати, що переплатили за раніше куплений товар. По-друге, споживачі, які купуватимуть товар під

час реалізації тривалого заходу стимулювання продажу можуть відчутти недовіру до його якісних характеристик, що зумовить поступове зменшення обсягу продажів.

Усі вищеперелічені чинники повинні бути врахованими під час планування та розробки остаточної програми зі стимулювання продажу. Лише в такий спосіб підприємство може розраховувати на успіх запланованих заходів та їхній внесок у забезпечення досягнення цілей підприємства, а отже, реалізації висунутої місії [5].

### **Висновки до розділу 1**

Доходи підприємства є одним з найважливіших показників, що характеризують результат економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. Доходи ресторану як комерційної організації включають в себе: дохід від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів; операційні доходи; позареалізаційні доходи; відшкодування з бюджету.

Важливою особливістю механізму формування цін на продукцію підприємств ресторанного господарства є те, що вони більш суттєво (порівняно з іншими споживчими товарами й послугами) відхиляються від своєї ринкової вартості залежно від підвищення чи зниження попиту, стану розвитку конкуренції на ринку, впливу державних важелів ціноутворення та інших факторів. За таких умов нині найбільш впливає на ефективність функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства стратегія конкуренції та цінова політика, яка є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку підприємства. Розуміння механізму впливу даних факторів на величину ціни та додержання основних принципів під час процесу ціноутворення на підприємствах ресторанного господарства, дозволить підприємствам цієї сфери успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підвищуючи стабільність й ефективність господарської діяльності.

Дохід від виробництва і реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів являє собою суму надбавок і націнок на реалізовану продукцію. Цей вид доходу займає найбільшу питому вагу в структурі доходів ресторану. Як економічна категорія являє собою частину продажної ціни, яка призначається для покриття витрат виробництва та обігу і утворення прибутку. Джерелами утворення доходу від виробництва і реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів є надбавки і націнки. Торговельні надбавки встановлюються у відсотках до оптової вільно-відпускною ціною. Розмір націнки встановлюється у відсотках до роздрібної ціни. Роздрібні ціни визначаються виходячи з відпускної ціни підприємства-виробника або імпортера виходячи з торговельної надбавки (з урахуванням оптової) і ПДВ. У ресторанному бізнесі визначається продажна ціна, яка включає в себе відпускну ціну, торгову надбавку, ПДВ і націнку.

Операційні доходи являють собою доходи ресторану від окремих операцій, що не відносяться до видів діяльності організації. Позареалізаційні доходи - доходи, які не пов'язані з доходами, що включаються до виручки від реалізації продукції і не входять до складу операційних доходів. Обсяг і структура доходів ресторанного господарства залежать від безлічі факторів. Сьогодні успіх закладу залежить від наявності чіткої концепції підприємства, ефективного менеджменту, сучасної кухні, бездоганного сервісу, цікавого інтер'єру та розумних цін; значно підвищується роль наукового підходу до організації діяльності. Проведення стратегій стимулювання продажів гостро необхідне за існуючих умов конкурентної боротьби на ринку оскільки, завдяки ним заклад отримує додатковий прибуток, і не тільки зберігає, але й збільшує число постійних відвідувачів. Формування ефективної системи продажу вимагає розробки нових комплексних інтегрованих підходів до її вирішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

#### «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО»

##### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Піцца Челентано»

Ми живемо у світі, де життя розвивається настільки динамічно, що іноді не вистачає часу на елементарні, здавалося б, речі. Досить часто, протягом робочого дня, людина дозволяє собі всього одну невелику перерву на обід, а така потреба, в свою чергу, створює попит на ресторанний бізнес. Та й загалом, не залежно від економічної, політичної чи будь-якої іншої ситуації, люди ніколи не перестануть подорожувати та харчуватись, тож ресторанний та туристичний бізнес можна сміливо назвати одними з провідних у сучасності.

Період якісного та кількісного розвитку національного ресторанного бізнесу розпочався з 90 років ХХ ст. Окремі науковці вважають цей період «новим народженням» українського ресторанного бізнесу. Обсяг ринку ресторанних послуг за останні шість років збільшився з 12,3 млрд до 28,4 млрд. гривень, про що свідчать дані компанії Ресторанний консалтинг. Експерти пов'язують таке пожвавлення з високою рентабельністю даного бізнесу – 30-35% в рік, що набагато вище, ніж в ЄС з 10-15%.

Якщо говорити про сегментацію ринку ресторанних послуг в Києві, її розподіляють таким чином: 12% складає елітний клас, 40% - середній сегмент, і 48% займає нижчий класи. Причиною такої популярності ресторанів середнього класу, є те, що рівень інвестицій істотно нижчий, ніж у ресторанів елітного класу, а отже і рівень ризиків менший, а також попит на такі ресторани є набагато вищим.

Окупність закладів з надання послуг харчування в Україні, є в 2 рази швидшою ніж у європейських країнах, та складає, в середньому, 2 – 2,5 роки. Цей фактор приволікає інвесторів з різних країн, що позитивно

відображається на розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Нажаль, причини такої швидкої окупності не є приємними для українців, експерти вважають, що основними для цього причинами є «зарплатня в конвертах», а також те, що рівень оплати праці є надзвичайно малим в порівнянні з європейським. [29, с. 54-55]

В останні десятиліття в розвитку закладів ресторанного господарства окреслилися такі тенденції:

- формування нових напрямів сучасної кулінарії;
- поглиблення спеціалізації ресторанів;
- створення міжнародних ресторанних ланцюгів;
- розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;
- удосконалення форм праці та впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Підприємство, яке буде надалі розглянуте в даній роботі, ресторан «Піцца Челентано», який знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Малишка, 3а. Діяльність ресторану спрямована на популярну, на даний час, серед споживачів, італійську кухню з елементами інших національних кухонь.

Основними видами діяльності ресторану «Піцца Челентано» є такі:

- надання ресторанних послуг;
- здійснення роздрібної торгівлі продовольчими товарами, зокрема спиртними напоями;
- провадження інших видів діяльності, що визначені установчими документами підприємства в рамках чинного законодавства.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники низового щаблю управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки.



Середня ланка управління несе відповідальність за рішення працівників нижчої ланки, в своїх рішеннях керуючись цілями ресторану та намагаючись забезпечити відповідний рівень якості послуг.

В ресторані «Піцца Челентано» вищою ланкою управління можна вважати директора та його замісника, саме вони займаються розробкою стратегічних напрямків розвитку підприємства. Начальників функціональних підрозділів можна поставити на середню ланку управління, а працівників, що безпосередньо контактують з гостями та беруть участь у технологічному процесі надання послуг, можна віднести на низчу ланку управління.

Для визначення конкурентної стратегії проводяться різні дослідження ринку ресторанного господарства, вивчаються сезонні коливання попиту, специфічне уподобання клієнтури, особливості внутрішнього середовища ресторанів, світовий досвід. Детально вивчаються шляхи розвитку конкурентів, які мають вже досить сталий імідж на ринку галузі ресторанного господарства. Вивчення досвіду діяльності ресторанних мереж на вітчизняному ресторанному ринку засвідчило, що для них характерні різні конкурентні стратегії.

Інновації в удосконалюванні технології можуть не приводити до створення нового продукту, проте впливають на поліпшення його товарних якостей, сприяють підвищенню технічного рівня виробництва, створенню нової техніки, що згодом може бути реалізований як товар [43].

В даний час досить популярними є ресторани з відкритою кухнею, це значить, що гості закладу можуть спостерігати як готується та подається їхня страва. На нашу думку, можна ввести таку інновацію і в ресторан «Піцца Челентано», так як це буде досить цікавим для гостей закладу.

Для подальшого розгляду, варто почати з оцінки фінансово-господарського стану підприємства за останні три роки табл.2.1. В Таблиці 2.1. наведено динаміку показників, що характеризують обсяги операційної діяльності у цілому по підприємству.

За даними Таблиці 2.1, можна зробити висновок, що в період з 2015 по

2017 роки, найвищого значення показники досягли у 2016 році. Чистий дохід у 2015 році становив 4798,8 тис. грн., тоді як в 2016 році, показник становив вже 9152,3 тис грн., а у 2017 році – знизився на 4638,2 тис грн.

Таблиця 2.1.

**Динаміка показників обсягу операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано»**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4798,8	9152,3	4514,1	4353,5	-4638,2	190,72	49,32
Інші операційні доходи	5582,1	8228,3	6433,4	2646,2	-1794,9	147,40	78,18
Інші операційні витрати	8983,1	15293,9	9642,5	6310,8	-5651,4	170,25	63,04

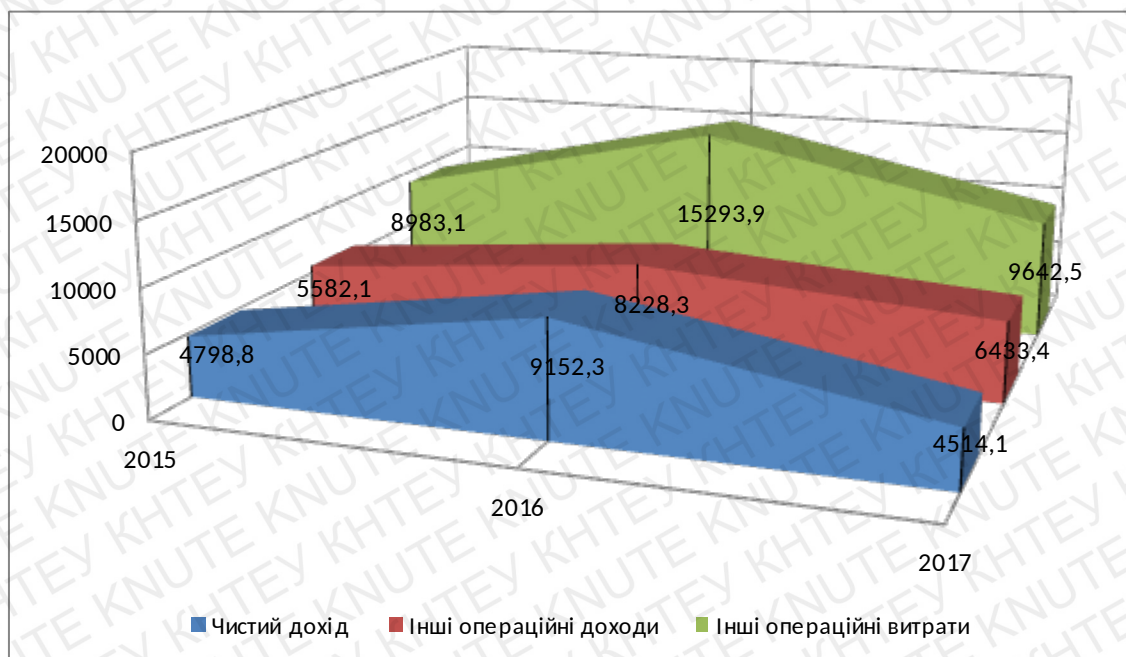
Пропорційно до виручки змінювались також інші операційні доходи підприємства. Станом, на кінець звітної періоду 2017 року, стаття «Інші операційні доходи» склала 6433,4 тис. грн., що на 1794,9 тис. менше ніж у попереднього року.

До статті «Інші операційні витрати» ресторану «Піцца Челентано» відносять адміністративні витрати, витрати на збут, а також собівартість реалізованих оборотних активів (крім готової продукції, товарів і фінансових інвестицій), інші витрати, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Для підприємства «Інші операційні витрати» мають високе значення, та складають велику частку витрат загалом. Так, у 2015 вони були вищими за показники чистого доходу, а також інших операційних доходів. У 2016 році показник зріс майже вдвічі, та склав 15293,9 тис.грн, після чого скоротився у 2017 році на 5651,4 тис. грн.

Головними причинами такого зниження показників у 2017 році є економічна та політична ситуація в Україні, та, безпосередньо в Києві. Такі зовнішні чинники мають суттєвий вплив на роботу підприємства. Економічна

криза не могла оминати ресторанний бізнес, тож зниження прибутків стало практично «нормою» у 2017 році, для всіх ресторанів міста.

На рисунку 2.1. відображено основні показники операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» за період з 2015 по 2017 рік.



**Рис.2.1. Основні показники операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» за 2015-2017 роки**

На рисунку 2.1 чітко видно, що в період з 2015 по 2017 рік 2016 рік був для підприємства як найбільш прибутковим, так і найбільш затратним.

Якщо розглянути інші операційні доходи підприємства, можна відмітити, що вони мають тенденцію, аналогічну показникам виручки: у 2015 році вони склали 5582,1 тис. грн., у 2016, - зросли на 2646,2 тис. грн, а в 2017 році, скоротились на 1794,9 тис грн. Проте, якщо чистий дохід скоротився таким чином, що не досяг рівня 2015 року, то показник інших операційних доходів склав 6433,4 тис. грн. Інші операційні доходи ресторану «Піцца Челентано», - це дохід від зростання курсу валюти, яку підприємство має на банківських рахунках та отримана орендна плата за майно, що надане в тимчасове користування іншим особам.

Залишкова вартість основних засобів на кінець року складає 2741,7 тис. грн. Ресторан «Піцца Челентано» має у власності нежитлове приміщення за адресою: м. Київ, Дарницький бул., 8в. Основні засоби використовуються підприємством у своїй господарській діяльності. Основних засобів, що тимчасово не використовуються у ресторані «Піцца Челентано» - немає.

У Таблиці 2.2 наведена динаміка основних засобів ресторану «Піцца Челентано».

Таблиця 2.2

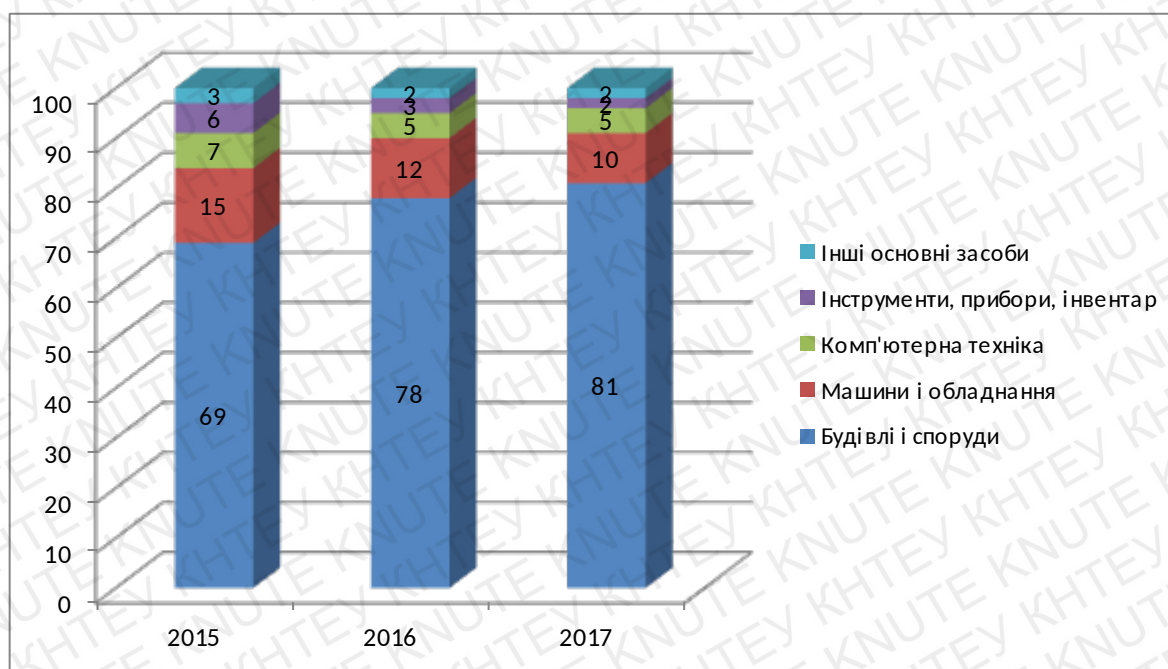
### Динаміка основних засобів ресторану «Піцца Челентано»

Показник	Період, роки			Абсолютний приріст, тис. грн.	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16
Загальна вартість основних засобів	1085,2	1943,3	2787,6	858,1	844,3
Будівлі і споруди	748,9	1515,8	2258,0	766,9	742,2
Машини і обладнання	162,8	233,1	278,8	70,3	45,7
Комп'ютерна техніка	75,8	97,2	139,4	21,4	42,2
Інструменти, прибори, інвентар	65,1	58,3	55,8	-6,8	-2,5
Інші основні засоби	32,6	38,9	55,6	6,3	16,7

Загальна вартість основних засобів ресторану «Піцца Челентано» має тенденцію до постійного зростання. Таким чином, загальна вартість основних засобів у 2016 році в порівнянні з 2015 зростає на 858,1 тис. грн і склала 1943,3 тис. грн, а у 2017 році, збільшилась ще на 844,3 тис. грн. Таке зростання обумовлене придбанням підприємством нерухомості, що використовується як складське приміщення та в інших аналогічних цілях.

Всі складові основних засобів, окрім статті «Інструменти, прибори та інвентар», підприємства поступово збільшуються. Ця ж складова має тенденцію зменшення і у 2017 році становила 55,8 тис. грн., що на 9,3 тис. менше ніж у 2015. Причиною є те, що елементи даної статті основних засобів мають найбільший коефіцієнт зносу, оскільки використовуються у роботі найбільше.

Питома вага всіх основних складових ресторану «Піцца Челентано» відображено на рисунку 2.2.



**Рис.2.2. Динаміка питомої ваги основних засобів ресторану «Піцца Челентано» за 2015-2017 роки.**

Враховуючи динаміку питомої ваги основних засобів ресторану, можна зробити висновок, що підприємство поступово нарощує складові статті «будівлі та споруди», всі ж інші складові основних засобів ресторану, мають тенденцію до зменшення

Необоротні активи підприємства складаються з основних засобів, що складають більш ніж половину від загальної суми необоротних активів, а також нематеріальних активів, незавершеного будівництва, довгострокових фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості та інших необоротних активів. До основних засобів належать обладнання, транспортні засоби, інструменти та інвентар, інші основні засоби та малоцінні необоротні активи, що використовуються в процесі виробничої, ресторанної діяльності. Основні засоби стали придбатись підприємством з 2003 року, тож ступінь їх зносу визначений на рівні 32%. При оцінці забезпеченості підприємства основними засобами, можна відмітити, що ресторан «Піцца Челентано» має

достатню кількість всіх необхідних основних засобів. На підприємстві технічний стан основних засобів є задовільний, а ступінь їх використання складає 100%, отже обладнання, що не використовується відсутнє.

Для оцінки основних засобів ресторану «Піцца Челентано», необхідно проаналізувати показники їх якісного стану. Значення таких показників наведені в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники якісного стану основних засобів ресторану «Піцца Челентано» за звітний період**

<b>Показники</b>	<b>2015 рік</b>	<b>2016 рік</b>	<b>2017 рік</b>
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,78	0,72	0,68
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,22	0,38	0,32
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,24	0,14	0,26
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,02	0,03	0,08
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,22	0,12	0,21

Оскільки основні засоби придбалися починаючи з 2003 року, та не мали значного фізичного зносу, отримані коефіцієнти є логічними і свідчать про середній рівень придатності та низький рівень зносу на підприємстві. Коефіцієнт вибуття менший за коефіцієнт оновлення, що свідчить про розширене відтворення основних засобів. Коефіцієнт вибуття незначний і становить 0,08, термін служби елементів основних засобів є достатньо тривалим. Коефіцієнт приросту становить 0,21, що свідчить про оновлення основних засобів на підприємстві.

Для повноцінної оцінки фінансово-господарської діяльності ресторану «Піцца Челентано», необхідно проаналізувати не лише склад основних засобів, а й ефективність їх використання на підприємстві.

Ефективність використання основних засобів на підприємстві визначається за допомогою чотирьох основних показників:

- фондомісткість – показник, що відображає, кількість затрат основних фондів на виготовлення одиниці продукції;

- фондovіддача – показник, що відображає відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів;
- фондоозброєність - вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника;
- прибутковість (рентабельність) основних засобів вказує на частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. [18, с. 81-82]

Розрахунок цих показників та їх динаміка представлені в таблиці 2.4. Проаналізувавши дані, наведені в таблиці, можна робити висновок, що за останні три роки фондоозброєність підприємства зросла; у 2017 збільшилась на 59,91 в порівнянні з 2016, що безумовно є позитивним показником. Фондовіддача також змінювалась, на 1 грн. основних засобів припадає у середньому до 2,5 грн. доходу.

Фондомісткість є оберненим показником фондovіддачі, а отже також змінилась за цей період. На 1 грн. доходу, у 2017 році припадає 0,62 грн. основних засобів, що на 0,41 грн. більше ніж у 2016 році. Показник прибутковості (рентабельності) основних засобів дорівнює практично нулю. Це могло б свідчити про неефективне використання основних засобів, однак ресторан «Піцца Челентано» є підприємством, що не має значного обсягу основних засобів, тож такий висновок не буде правдивим. В 2015 році прибутковість становила 0,09, у 2016, - зросла на 0,10 грн. а у 2017 році значення сягнуло рівня 0,16, що менше ніж у 2016 на 0,04. Основною причиною зниження прибутковості ОЗ у 2017 році є падіння чистого доходу.

Для того, щоб охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ресторану «Піцца Челентано», варто, також, проаналізувати показник рентабельності реалізації. Для початку варто визначити поняття рентабельності. Рентабельність — поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує

витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення.

Таблиця 2.4.

**Показники ефективності використання основних засобів ресторану  
«Піцца Челентано»**

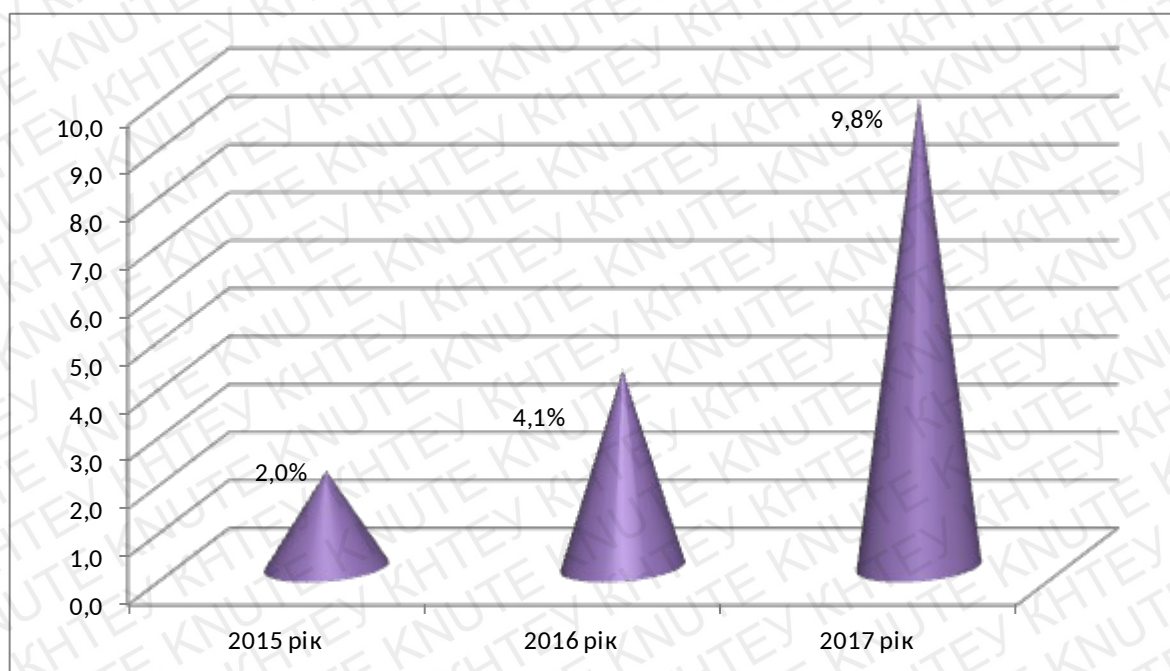
Показник	Період			Абсолютний приріст		Темпи приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Виручка від реалізації, тис.грн.	4798,80	9152,30	4514,10	4353,50	-4638,20	190,72	49,32
Середньооблікова чисельність, чол.	24,00	26,00	25,00	2,00	-1,00	8,3	-3,8
Середні основні засоби, тис. грн..	1085,40	1943,30	2787,60	857,90	844,30	179,04	143,45
Чистий прибуток, тис. грн..	100,20	378,70	443,40	278,50	64,70	377,94	117,08
Фондоозброєність	77,53	114,31	174,23	36,78	59,91	147,44	152,41
Фондовіддача	4,42	4,71	1,62	0,29	-3,09	106,52	34,38
Фондомісткість	0,23	0,21	0,62	-0,01	0,41	93,88	290,84
Прибутковість ОЗ	0,09	0,19	0,16	0,10	-0,04	211,09	81,62

Рентабельність реалізації – показник, що відображає відношення прибутку від реалізації продукції (або чистого прибутку) до виручки від реалізації продукції. Якщо вивести формулу рентабельності реалізації, вона матиме такий вигляд:

$$\text{Рентабельність реалізації} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * 100\% \quad (2.1)$$



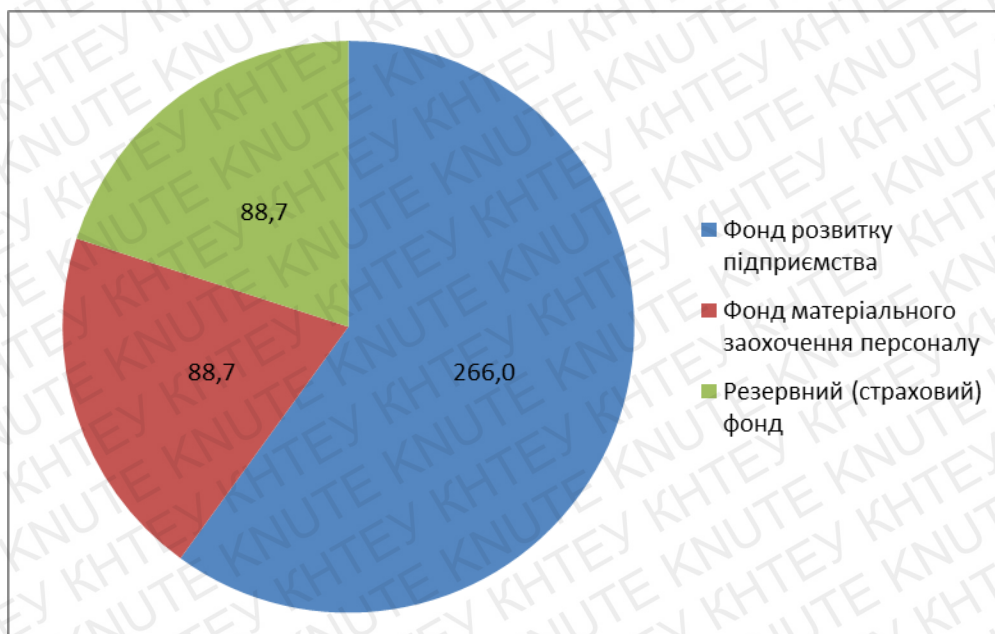
Рентабельність реалізації ресторану «Піцца Челентано» має помітну та значну тенденцію до зростання на аналізованому періоді. Динаміка показника зображена на рисунку 2.3.



**Рис.2.3. Динаміка показника рентабельності реалізації за 2015-2017 роки ресторану «Піцца Челентано»**

Показник рентабельності реалізації продукції (послуги) у 2017 році досяг 9,8%, що більш як у 2 рази перевищує показник попереднього року, та більш ніж у 4 рази показник 2015 року. Безумовно, така тенденція має позитивне значення для діяльності ресторану.

На підприємстві розроблений план, стосовно розподілу чистого прибутку. Розподіл чистого прибутку ресторану «Піцца Челентано», має наступний вигляд: 60% направляється на формування фонду розвитку підприємства, 20% - на формування фонду матеріального заохочення персоналу, 20% - на формування резервного (страхового) фонду. Схематично такий розподіл зображений на Рисунку 2.4.



**Рис.2.4. Розподіл чистого прибутку ресторану «Піцца Челентано» у 2017 році**

Такий розподіл коштів є особливо вдалим для даного ресторану, адже фонд розвитку надає можливість придбання нового обладнання, а також модернізацію та обслуговування існуючого; фонд матеріального заохочення спрямований на виплату премій за підсумками роботи персоналу, а сама його наявність зменшує плинність кадрів; резервний фонд створюється для покриття витрат на оплату відпусток в літній період, страховий фонд необхідний для покриття збитків чи додаткових витрат, інших непередбачених витрат.

## **2.2. Оцінка системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано»**

Досліджуване підприємство створене та функціонує у досить нестабільному макро- та мікросередовищі. Основним негативним фактором впливу зовнішнього середовища на діяльність закладу є наявність значного податкового тягара для компанії. Складність вітчизняного податкового законодавства посилюється ще й тим, що підприємство офіційно сплачує всі податки та збори.

Стають популярними заклади із невисоким ціновим рівнем, які

пропонують каву, чай, борошняні та кондитерські вироби, стають все більш популярними суші-бари. Взагалі, демократичні ресторани залишаються одним з найбільш вигідних і популярних напрямів інвестицій, тому що клієнтів більше притягують не дорогі інтер'єри, а смачна їжа та якісне обслуговування. Постає подальший розвиток організації мереж закладів ресторанного бізнесу, багато з яких починають активно виходити у регіони [59].

Класично ринок ресторанного бізнесу розподіляється на три сегменти:

- ресторани швидкого обслуговування (QSR);
- демократичні ресторани (casual dining);
- преміальні ресторани (fine dining).

Але за умов розширення ринку і розвитку конкуренції, почали виділяти також сегмент fast casual (casual dining з форматом free-flow), як більш дешеве відгалуження сегменту демократичні ресторани (casual dining) [64].

Ресторан «Піцца Челентано» використовує наступні заходи для залучення клієнтів:

1.) власний сайт, який містить достатньо інформації двома мовами про всі послуги, розташування, кухню, меню, розваги та музичні треки. Також на сайті представлені фото залів ресторанів, також у вигляді 3D, з їх описанням, цінами, кількістю та атмосферою. З сайту можна забронювати столик та інші послуги;

2.) інформація про ресторан знаходиться також на інших пошукових сайтах та рекламних проспектах ресторанних фірм, журналах і пошукових порталах;

3.) особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами ресторану);

4.) розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо;

5.) ресторан бере участь у міжнародних конференціях та виставках.

Деякі критерії, за якими можна оцінити сайт представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Характеристика сайту ресторану «Піцца Челентано» м. Київ**

Критерії	Наявність	Відсутність
Інформація про ресторан	+	-//-
Інформація про послуги	+	-//-
Он-лайн бронювання столів	+	-//-
Віртуальний тур (3D)	+	-//-
Зворотній зв'язок (гостьова книга, контактні телефони)	+	-//-
Прайс-лист та меню ресторану	+	-//-
Карта місцерозташування	+	-//-
Наявність кількох мов перегляду сторінки	+	-//-
Фотографії	+	-//-
Наявність статистики відвідувань	-//-	-

Проаналізувавши сайт ресторану «Піцца Челентано», бачимо, що він створений дуже вдало, дорого, яскраво є досить інформативним та зрозумілим для користування, зручним у пошуку необхідної інформації. Можливість обрати одну з кількох мов є дуже важливим з позиції інформаційних потоків та швидкості доступу інформації до будь-якого споживача в будь-якій територіальній частині світу.

Однак з кожної маркетингової проблеми майже завжди можна знайти яку-небудь опубліковану інформацію, як заявляють робітники маркетингової служби ресторану «Піцца Челентано».

Як правило, для прийняття управлінських рішень в ресторані використовується вся наявна вторинна інформація. До необхідної інформації маркетингова служба ресторану «Піцца Челентано» відносить інформацію :

- Про ринок. У яких сегментах ринку реалізується продукція ресторану? Яке географічне положення ринку? Яка місткість ринку?
- Про послуги. Які вимоги висувають споживачі до послуг? Яка їх новизна? Яка їх якість та ціна порівняно з конкурентами? Якою мірою вони спроможні задовольняти потреби споживача? Чи можлива їх модифікація відповідно до нових вимог споживачів?

➤ Про конкуренцію. Які конкуруючі послуги пропонуються споживачам? Яка частка ринку належить конкурентам? Чи є можливості для зміни обсягів продажу? Який фінансовий стан конкурентів? Як діятимуть конкуренти за зміни умов на ринку? Чи є офіційні дані про їх прибутки та збитки?

➤ Про виробництво та витрати. Який обсяг виробництва має ресторан? Як зміни обсягу виробництва впливають на витрати? Які витрати впливають на прийняття рішення з питань ціни?

➤ Про доходи та прибутки. Яким є співвідношення між доходами, прибутками та витратами по різних послугах, що надаються рестораном?

В умовах конкурентної боротьби підприємств ресторанного господарства з різними формами господарювання та власності слід постійно зіставляти собівартість з різними цінами продукції, що реалізується, прагнути зниження собівартості. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, оперативно реагувати на кон'юнктурні коливання попиту, знижувати граничні націнки до оптимальних розмірів, а ціни встановлювати відповідно до купівельного попиту.

В умовах конкурентної боротьби підприємств ресторанного господарства з різними формами господарювання та власності слід постійно зіставляти собівартість з різними цінами продукції, що реалізується, прагнути зниження собівартості. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, оперативно реагувати на кон'юнктурні коливання попиту, знижувати граничні націнки, а ціни встановлювати відповідно до купівельного попиту.

Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни на послуги харчування та додаткові послуги, яка буде користуватися попитом та при цьому залишатися рестораном класу люкс.

Загальна оцінка продуктової політики та продуктової пропозиції ресторану можна описати за допомогою таблиці (табл.2.6.)

Обчислення відпускних цін на страви та вироби в ресторані «Піцца Челентано» здійснюється в калькуляційних картках, які нумеруються і реєструються в спеціальному журналі. У калькуляційних картках вказують найменування страви, номер рецептури, назву збірника рецептур, дата складання калькуляції або її зміни, вихід страви в готовому вигляді і ціна порції. Розрахунок вартості страви (виробу) проводиться виходячи з вартості сировини (з урахуванням націнки), що витрачається на 100 порцій страв або 10 кг виробів. Потім діленням загальної суми вартості набору сировини на 100 (або 10) визначається ціна однієї порції (або 1 кг виробу).

Таблиця 2.6.

**Характеристика продуктової програми ресторану «Піцца Челентано», м.Київ за допомогою чотирьохрівневої концепції продукту**

№ пор.	Рівень продукту	Характеристика
1	Основний продукт	Споживачів влаштовують послуги харчування, які надає ресторан, ціна, якість; ресторан має хороший імідж та сформовану репутацію між споживачами. Ресторан пропонує досить широкий асортимент послуг, намагаючись задовольнити найвибагливіших клієнтів.
2	Супутній продукт	На підприємстві вдосконалена система бронювання послуг, та система замовлень послуг; належний рівень якості основних послуг, їх відповідність функціональним характеристикам, зручний процес замовлення та широкий асортимент пропозицій.
3	Додатковий продукт	Дитячий клуб, літні тераси, вдосконалене меню та додатково надання нової кухні.
4	Продукт у широкому значенні	Послуги ресторану доступні за ціною для середнього класу споживачів; заклад розташований в чудовому місці; режим роботи з 12 до останнього клієнта, затишна атмосфера, приємний дизайн, кваліфікований персонал та технологія обслуговування на високому рівні.

Щодо конкурентоспроможності персоналу досліджуваного підприємства ресторану «Піцца Челентано» можна сказати, що вона знаходиться на звичному для ресторанів рівні, але за рахунок кризи, яка охопила увесь ресторанный бізнес відбуваються постійні зміни у складі штату.

Функціонування підприємства ресторанного господарства в нових умовах висуває на перший план вирішення проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частки ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримкою. Адже діяльність ресторану повинна приносити прибуток, який є кінцевою метою і рухаючим мотивом розвитку підприємства в цілому.

Отже, ресторан «Піцца Челентано» є рестораном швидкого обслуговування. Доходи ресторану в 2016 році мали загальну тенденцію до зростання. Чистий дохід у 2015 році становив 4798,8 тис. грн., тоді як в 2016 році, показник становив вже 9152,3 тис грн., а у 2017 році – знизився на 4638,2 тис грн. Пропорційно до виручки змінювались також інші операційні доходи підприємства. Станом, на кінець звітної періоду 2017 року, стаття «Інші операційні доходи» склала 6433,4 тис. грн., що на 1794,9 тис. менше ніж у попереднього року.. Доходи від основного виду діяльності та від додаткових послуг у звітному році склали 80-85 % відповідно. Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (31-33 %), причому у звітному 2017 році їх обсяг зменшився на 22,4 тис. грн. Рентабельність за основними показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отриманням чистого прибутку та скороченням загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах ресторану. Показники доходів та витрат також мають тенденцію до свого розширення, проте доходи ресторану зростали значно швидше.

Попит на продукцію ресторанного бізнесу має свої специфічні особливості. Вони виражаються перш за все характером самої продукції ресторанного бізнесу, а також умовами її реалізації і споживання.

*Таблиця 2.7*

**Результати анкетування відвідувачів ресторану «Піцца Челентано»**

Запитання	Відповіді, %
Чи зустрічали Ви рекламу нашого ресторану? - так; - ні;	23,3 76,7
Які Ви можете назвати переваги нашої реклами? - легко запам'ятовується, зорово сприймається; - дає вичерпну інформацію; - відповідає сучасним вимогам; - реклама на достатньому рівні.	10,0 16,7 63,3 10,0
Як Ви оцінюєте роботу офіціантів? - високий професіоналізм; - на достатньому рівні; - незадоволений.	73,3 20,0 6,7
Чи задовольняє Вас інтер'єр залів? - так; - ні.	100,0 0,0
Якщо в ресторані будуть запропоновані зміни в асортименті, що зацікавить Вас в першу чергу? - підвищена біологічна цінність страв; - понижена калорійність, жиромісткість, цукромісткість; - впровадження страв лікувально-профілактичного призначення.	20,0 70,0 10,0
Як зміниться частота відвідування Вами нашого підприємства якщо будуть вище запропоновані нововведення? - щодня; - Раз на тиждень; - раз на місяць; - не зміниться.	- 80,0 10,0 10,0
Скільки коштів Ви можете дозволити собі витратити за одне відвідування? - менше 150 грн.; - 150-300 грн.; -300-550 грн.; - 550-850 грн.; - більше 850 грн.	1,2 6,1 26,0 60,0 6,7

Вивчення попиту виступає однією з важливих функцій підприємства.

Нормування попиту – складний процес. Необхідне постійне спостереження за виникненням, розвитком і зменшенням попиту на ті чи інші товари.

Проблема вивчення споживацького попиту включає дві головні задачі: виявлення закономірностей попиту, який вже склався і прогнозування очікуваного в майбутньому попиту.

Метою проведення нашого опитування за допомогою анкети є отримання даних про те, чи зацікавлені відвідувачі ресторану «Піцца



Челентано» у введенні в меню нових видів страв: страв з підвищеною біологічною цінністю, страв з пониженою калорійністю, страв лікувально-профілактичного призначення.

Тому для нас особливо важливо, щоб зібрані дані були якомога повнішими, оскільки на їх основі буде базуватись прийняття важливих рішень. Таким чином, аналізуючи дані анкетного опитування споживачів ресторану «Піцца Челентано» за табл. 2.7, можна зробити наступні висновки.

Перше питання анкети дозволяє виявити ступінь поінформованості реальних споживачів про наш ресторан . На це питання негативну відповідь дали 76,7% опитуваних. Тож першочергово треба звернути увагу на створення реклами.

Оскільки у залах споживачів обслуговують висококваліфіковані офіціанти, то й рівень задоволення відвідувачів обслуговуванням високий (73,3%).

Інтер'єр усіх залів повністю задовольняє споживачів , на це вказали 100% респондентів.

Одним з найголовніших аспектів визначення стану підприємства в очах споживачів є оцінка якості продукції ресторану (табл. 2.8). Підприємство ресторанного бізнесу не може досягати конкурентних переваг, якщо його продукція не користується попитом, тобто має низьку якість.

Як свідчать дані табл. 2.8 виробничий підрозділ ресторану робить максимальний внесок до формування позитивного іміджу підприємства серед споживачів.

Відвідувачі дуже високо оцінили майстерність кухарів у приготуванні страв майже в усіх асортиментних групах, тільки перші страви отримали нижчий бал за рахунок неширокого асортименту та смакових якостей. Загальна оцінка страв становить 4,87 бали, що показує досить високий результат.

*Таблиця 2.8*

**Оцінка якості продукції ресторану «Піцца Челентано».**

Страви	Середній бал			Загальна оцінка, бал
	смакові властивості	оздоблення	асортимент	
Піцца	4,95	5,0	5,0	4,98
Перші	3,55	4,8	4,3	4,2
Салати	5,0	5,0	5,0	5,0
Гарнір	5,0	5,0	4,75	4,92
Напої	4,95	5,0	4,95	4,97
Кондитерські вироби	4,95	5,0	5,0	4,98
Загальна оцінка	4,79	4,97	4,6	4,87

Аналізуючи інформаційні дані про споживачів, нам вдалося визначити структуру контингенту (табл. 2.9).

Переважну більшість - 2/3 всієї кількості опитаних становлять чоловіки, 1/3 - жінки.

За віковою структурою перші місця посідають відвідувачі, які мають вік від 25 - до 55 років, тобто люди, які мають певні грошові доходи. В загальній кількості опитаних їх частка складає 80%.

Аналізуючи соціальний статус відразу кидається в очі домінуюча частина офісного персоналу - 30% та підприємців - 65%. Вони є основними і постійними споживачами послуг ресторану «Піцца Челентано».

Саме вони і становлять переважну частину у віковій структурі. Інші категорії населення рідше користуються послугами, що свідчить про їх низьку платоспроможність.

При аналізі середнього доходу за місяць на одного члена сім'ї виявилось, що споживачами ресторану є населення дохід яких за місяць становить від 400 грн. і більше. Ще існує одна закономірність: чим вищий рівень доходу, тим більша частка цих відвідувачів у ресторані.

З метою виявлення найбільш привабливого ринку ми провели анкетне опитування, за результатами якого можна зробити висновки про «соціальний» статус ресторану «Піцца Челентано».

*Таблиця 2.9*

**Визначення структури споживачів ресторану «Піцца Челентано», %**

Показник	Варіант	Частка споживачів, %
Стать	чоловік	70
	жінка	30
Вік	До 25 років	15
	25-35 років	30
	35-45 років	35
	45-55 років	25
	Більше 55 років	5
Соціальний статус	підприємець	65
	службовець	30
	пенсіонер	5
Середній дохід сім'ї за місяць на одного члена сім'ї	До 1000 грн.	0
	1001-1500 грн.	0
	1510-2000 грн.	0
	2001-3001 грн.	0
	3001-4000 грн.	6
	4001-5000 грн.	10
	5001-6000 грн.	18
	601-700 грн.	19
	7001-8000 грн.	22
	8001-9000 грн.	10
Більше 9000 грн.	15	

Як свідчать результати опитування, вік наших відвідувачів більше 35 років, тому введення асортименту нових страв є доцільним, оскільки дорослі люди більше слідкують за своїм харчуванням і задумуються про те, що входить до їх раціону, які властивості мають споживані страви і яку шкоду чи користь вони можуть принести організмові. 70% опитуваних охоче зустрінуть зміни в асортименті у вигляді введення страв з пониженою калорійністю. При цьому 80% будуть приходити до нас щотижня, а у 10% опитуваних частота відвідування не зміниться.

Ресторан «Піцца Челентано» має ще ряд недоліків, які заважають підприємству досягнути високого рівня конкурентоспроможності. Тим більше, що ці недоліки вказали самі споживачі. А це означає, що керівництву ресторану необхідно покращувати та удосконалювати роботу підприємства для того, щоб завоювати свого споживача, зайняти стійке положення на ринку послуг та продукції ресторанного бізнесу.

Отже на основі даних аналізу анкетного опитування головним напрямком у вдосконаленні діяльності ресторану «Піцца Челентано» ми

вибираємо розширення асортименту виготовлюваної продукції, за рахунок введення виробів з пониженою калорійністю у виробництво.

Поблизу ресторану майже знаходяться ресторани конкуренти. І тому розташування в нього з одного боку зручне близько розташовані житлові масиви, з іншого поруч працюють багато ресторанів аналогічного профілю, а це втрата деяких потенційних клієнтів. Тому відвідують ресторан «Піцца Челентано» в основному споживачі, які стали постійними та ті, які відзначають якусь святкову подію (день народження, весілля, банкет та інші) і що хотілося б відмітити – здебільшого у вечірній час. Вік відвідувачів в основному від 30 до 50 років, рівень доходів яких у рамках 14000 і більше гривень.

На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги ресторан «Піцца Челентано» конкурентів багато. Але вони відрізняються асортиментом, якістю, ціною продукції та послуг що надають. Для більш повного аналізу конкурентів підприємства скористаємося матрицею «Доля ринку – потенціал підприємства», яка чітко визначає місце кожного підприємства серед інших.

Таблиця 2.10

#### Конкуруючі підприємства

Назва підприємства	Кількість місць, шт.	Середній товарообіг за місяць, тис. грн.	Доля ринку
Ресторан «Піцца Челентано»	90	285,7	27,9
Ресторан «МакДональдс»	150	381,32	37,4
Ресторан «Пузата Хата»	120	268,9	26,4
Ресторан «Руккола»	50	86,63	8,3

Асортимент продукції, який пропонується споживачам досить широкий і за помірними цінами. Продукція ресторану «Піцца Челентано» розрахована на населення з середнім рівнем доходу.

Потенціал	1-10%	10-20%	20-30%	30% і більше
-----------	-------	--------	--------	--------------

Підприємства (кількість місць)	10-50	Ресторан «Руккола» 1	2	3	4
	50-100	5	6	Ресторан «Піцца Челентано» 7	8
	100-150	9	10	Ресторан «Пузата Хата» 11	Ресторан «Мак Дональдс» 12

**Рис. 2.5. Доля ринку товарообігу**

Звичайно найпривабливішим для підприємства, було б знаходитися в квадраті 4 – висока доля ринку при незначному потенціалі підприємства. Найбільшим до ідеального показника знаходиться ресторан «Пузата Хата», що займає позицію – 11, де середній потенціал і максимальна доля ринку. Друге місце займає кафе «Піцца Челентано» – позиція 7, де при низькому потенціалі досить значна доля ринку. Третє місце займає ресторан «Мак Дональдс» це позиція 12. У якого високий потенціал і висока доля ринку, що вказує на повне використання потенціалу підприємства.

Найгірше положення у ресторану «Руккола» , при низькому потенціалі – низька доля ринку. Ця матриця відображає ситуацію лише в певний період часу. Головний її недолік - статистичність. Незважаючи на це, модель дає змогу відповісти на питання: який існуючий стан ринку ? Чи потрібні зміни в потенціалі підприємства?

Важливим етапом у розробці шляхів удосконалення торгово-виробничої діяльності підприємства є оцінка стратегічного положення ресторану «Піцца Челентано», його діяльності, що повинна визнати реальні можливості та загрози на шляху реалізації цілей, виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін функціонування підприємства .

Для виявлення цього проводимо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.11).

Отже, при вивченні досконало системи менеджменту ресторану «Піцца Челентано» ми можемо проаналізувати її слабкі та сильні сторони.

Сильні сторони, як показано у SWOT-аналізі ресторану, це те, що підприємство орієнтується при виготовленні продукції на певний контингент споживачів.

Ресторан «Піцца Челентано» має велику кількість постачальників. А це є однією з умов ритмічної роботи підприємства та безперебійного постачання сировини, продовольчих товарів.

Таблиця 2.11

### SWOT-аналіз ресторану «Піцца Челентано»

SWOT-аналіз	Можливості 1. Вихід на нові ринки. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Введення нових видів додаткових послуг.	Загрози 1. Нестабільність національної валюти 2. Поява нових конкурентів 3. Уповільнення росту ринку.
Міцні сторони 1. Орієнтація на певний контингент споживачів. 2. Повна забезпеченість підприємства необхідним виробничо-торгівельним устаткуванням 3. Низька плинність кадрів та висока кваліфікація працівників 4. Велика кількість постачальників	Сила і можливості	Сила і загрози
Слабкі сторони 1. Нечасте оновлення асортименту продукції 2. Низька оборотність місця 3. Незабезпеченість необхідними виробничими приміщеннями	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози

Також слід відмітити, що ресторан «Піцца Челентано» в зв'язку зі своїм розташуванням має значне коло конкурентів. Що також негативно впливає на торгову систему ресторану.

Аналізуючи слабкі сторони, в першу чергу ми звертаємо увагу на не часте поповнення асортименту продукції та її якості. І опираючись на

анкетне опитування ми бачимо, споживачі хочуть змін в цьому напрямку.

В ресторані «Піцца Челентано» надається велика увага рекламній політиці. Враховуючи економічну ситуацію на Україні необхідно реально підійти до встановлення націнки та надбавки на продукцію ресторанного господарства. Необхідно встановити таку ціну, яка буде психологічно приваблива для споживачів, та бажано нижчою ніж ціна конкурентів. Надбавку необхідно встановити 20 – 40%, максимальна націнка – 150%.

### **2.3. Аналіз показників рентабельності ресторану «Піцца Челентано»**

Ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства. Вони дають змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності ресторану «Піцца Челентано».

Рентабельним є такий стан діяльності ресторану «Піцца Челентано», коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється і накопичується прибуток.

Економічна рентабельність ресторану «Піцца Челентано» (рентабельність підприємства) на 01.01.2018 р. складає 10,43%, тобто на 1 грн. активів припадає 10,43 копійки чистого прибутку (табл. 2.12).

Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу) дає зрозуміти, скільки прибутку у 2016 р. зароблено на 1 грн. власного капіталу – 29,77 копійок. Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку – 0,31 грн. – яка припадає на 1 грн. залученого капіталу ресторану «Піцца Челентано».

Рентабельність необоротних активів (нематеріальних активів, основних засобів тощо) зростає. За 2016 р. вона досягла 30,48 %, тобто збільшилась на 17,64 % порівняно з 2015 р. Величина прибутку, яка припадає на 1 грн. необоротних активів, складає 0,3048 грн.

Таблиця 2.12

**Ресурсні показники результатів діяльності ресторану «Піцца Челентано»  
за 2015-2017 рр.**

Показники	Період			Відхилення (+/-)		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Рентабельність підприємства, %	6,74	8,80	10,43	2,06	3,69	1,63
Рентабельність власного капіталу, %	17,78	25,49	29,77	7,71	11,99	4,28
Рентабельність залученого капіталу, %	21,81	25,96	31,38	4,15	9,57	5,42
Рентабельність перманентного капіталу, %	15,88	19,30	21,65	3,42	5,77	2,35
Рентабельність необоротних активів, %	19,30	25,91	30,48	6,61	11,18	4,57
Рентабельність оборотних активів, %	19,36	24,61	29,46	5,25	10,10	4,85

Рентабельність оборотних активів на 01.01.2018 р. складає 29,46 %, що на 19,71 % більше ніж дані показника в 2016 р. – 24,61 %.

У табл. 2.13 представлені розрахунки відносних показників фінансових результатів ресторану «Піцца Челентано».

Як свідчать розрахунки табл. 2.13 в 2016 році витратні показники рентабельності ресторану «Піцца Челентано» зросли, порівняно з 2015-2017 рр.

Зросла рентабельність продукції в 2016 р. на 3,0 %, тобто на 20,55 % порівняно з 2015 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого валового прибутку з 1 грн. понесених витрат ресторану «Піцца Челентано». Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,14 грн.; 0,146 грн.; 0,176 грн.

Спостерігається зростання рентабельності операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» в 2016 р. на 2,1 тис. грн., тобто на 19,63 % порівняно з 2015 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого прибутку з 1 грн. понесених операційних витрат, які згідно П(С)БО 16 «Витрати», входять до складу собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,098 грн.; 0,107 грн.; 0,128 грн.



Таблиця 2.13

**Показники рентабельності продукції (послуг) ресторану «Піцца  
Челентано» за 2015-2017 рр.**

Показник	Період			Відхилення (+/-)		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Рентабельність продукції, %	14,0	14,6	17,6	0,6	3,6	3,0
Рентабельність операційної діяльності, %	9,8	10,7	12,8	0,9	3,0	2,1
Рентабельність господарської діяльності, %	10,5	11,5	13,3	1,0	2,8	1,8
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,14	1,15	1,18	0,01	0,04	0,03
Коефіцієнт окупності витрат	0,88	0,87	0,85	-0,01	-0,03	-0,02

Зросла рентабельність господарської діяльності ресторану «Піцца Челентано» в 2016 р. на 1,8 тис. грн., тобто на 15,65 % порівняно з 2015 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого загального прибутку від операційної, інвестиційної, а також фінансової діяльності з 1 грн. понесених загальних витрат від усіх вищеназваних видів діяльності. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,105 грн.; 0,115 грн.; 0,133 грн.

Позитивною можна вважати також динаміку показників покриття виробничих витрат та окупності виробничих витрат ресторану «Піцца Челентано», хоча останній показник має тенденцію до зниження. Коефіцієнт покриття виробничих витрат змінюється з 2015 р. до 2017 р. на 0,88%; 3,51%; 2,61%. Розрахунок показника надає дані про величину виробничих витрат (собівартості продукції), яку покриває 1 грн. одержаного чистого доходу. А це 0,14 грн.; 0,15 грн.; 0,18 грн.

Коефіцієнт окупності витрат показує, яку суму виробничих витрат поніс ресторан «Піцца Челентано» для отримання 1 грн. чистого доходу. Спостерігається зменшення розрахункової величини цього показника з 2015

р. до 2017 р. на 0,01 та 0,02 пункти. Таку тенденцію можна пояснити зростанням обсягу реалізації, цін і незначним підвищенням собівартості продукції.

Результати розрахунків свідчать, що керівництву ресторану «Піцца Челентано» не можна зупинятися на досягнутому рівні розвитку. Необхідну для цього основу підприємство вже має, а подальший розвиток цілком залежить від результатів його фінансової діяльності і вмілого керівництва ресторану «Піцца Челентано».

Ресторан «Піцца Челентано» працює на сировині та продовольчих товарах, які переробляються і реалізуються підприємством в процесі виконання своїх функцій: виробництво, реалізація і організація споживання.

Як правило основними джерелами утворення товарних ресурсів закладів харчування є :

- продукція харчової промисловості;
- продукція виробничих сільськогосподарських підприємств, які знаходяться в приватному підпорядкуванні;
- продукція власних підсобних хазяйств;
- продукція по імпорту.

Основними постачальниками сировини для досліджуваного ресторану є фірми, що постачають продукти закладам харчування та ринок. Джерелами постачання засобів матеріально-технічного призначення є фірми що реалізують допоміжні засоби виробництва.

Матеріально-технічне і продовольче постачання створюють передумови для випуску кулінарної продукції відповідної якості.

Сировинна база для виготовлення продукції підприємством ресторанного господарства багато в чому визначає кінцеві економічні результати, тому сировина для виробництва кулінарної продукції повинна відповідати наступним вимогам: мати високу якість; бути екологічно чистою та безпечною для життя та здоров'я людини.

## Висновки до розділу 2

Досліджуваний заклад - ресторан «Піцца Челентано», є рестораном швидкого обслуговування. Підприємство поступово нарощує обсяги діяльності у вартісному еквіваленті. Доходи ресторану в 2016 році мали загальну тенденцію до зростання. Чистий дохід у 2015 році становив 4798,8 тис. грн., тоді як в 2016 році, показник становив вже 9152,3 тис грн., а у 2017 році – знизився на 4638,2 тис грн. Пропорційно до виручки змінювались також інші операційні доходи підприємства. Станом, на кінець звітного періоду 2017 року, стаття «Інші операційні доходи» склала 6433,4 тис. грн., що на 1794,9 тис. менше ніж у попереднього року.. Доходи від основного виду діяльності та від додаткових послуг у звітному році склали 80-85 % відповідно. Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (31-33 %), причому у звітному 2017 році їх обсяг зменшився на 22,4 тис. грн. Рентабельність за основними показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отриманням чистого прибутку та скороченням загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах ресторану. Показники доходів та витрат також мають тенденцію до свого розширення, проте доходи ресторану зростали значно швидше.

З метою виявлення найбільш привабливого ринку ми провели анкетне опитування, за результатами якого можна зробити висновки про «соціальний» статус ресторану «Піцца Челентано».

Спостерігається зростання рентабельності операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» в 2016 р. на 2,1 тис. грн., тобто на 19,63 % порівняно з 2015 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого прибутку з 1 грн. понесених операційних витрат, які згідно П(С)БО 16

«Витрати», входять до складу собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,098 грн.; 0,107 грн.; 0,128 грн.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО», М. КИЇВ.

#### 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту ресторану

Складна економічна ситуація в Україні спровокувала кризу в ресторанному бізнесі. Масові звільнення, стрімке зростання курсу долара змусили людей економити гроші, так як немає впевненості в завтрашньому дні. Як відзначають в компанії "Ресторанний консалтинг", число відвідувачів ресторанів і кафе в 2014 році зменшилася майже в два рази в порівнянні з попереднім роком. Ресторанний бізнес відчув труднощі одним з перших. Це пов'язано з тим, що більшість людей, які раніше могли собі дозволити харчуватися в ресторанах Києва, зараз прагнуть максимальної економії коштів. У такій ситуації, безсумнівно, ресторанний бізнес, втратив частину своїх постійних клієнтів. Люди як їли, так і їдять, але кількість відвідувачів знизилася. Наприклад, якщо раніше протягом тижня було 200 чоловік, то зараз залишилося 50. На 50% впали продажі у всіх ресторанах, особливо страждають заклади, у яких орендовані приміщення. Для ресторану це дуже сильний удар, коли доводиться покривати витрати на оренду приміщення.

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку. Підприємство аби вижити й розвиватися, змушене адаптуватися до цих змін. Для цього йому необхідно обрати стратегію, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища та дозволяє швидко пристосуватися до змін економічної ситуації в країні.

Мережу ресторанів «Піцца Челентано» така економічна ситуація також не обминула. Протягом періоду 2014-2016 років декілька ресторанів мережі було зачинено. Для зміцнення своїх позицій та для досягнення своєї місії,

мережа ресторанів «Піцца Челентано» диверсифікувала свою діяльність шляхом впровадження стратегії управління доходами. Це найбільш оптимальний та найменш ризикований вид стратегії для мережі ресторанів «Піцца Челентано». Ресторанам вдалося підвищити обсяг доходів ввівши «Точну доставку», та мережу магазинів готової продукції Pizza Italiano. В другому розділі було проаналізовано ефективність впровадження управління доходами, і виявлено, що один з напрямків управління доходами, а саме мережа магазинів готової продукції є нерентабельною, та не дає підприємству бажаних прибутків. Як показує практика, цього замало для того, щоб стати лідером на ринку ресторанів італійської кухні.

Необхідно ввести в компанію нові послуги, які позитивно впливали б на доходи компанії, та створювали імідж підприємства ресторанного господарства, яке йде в ногу з часом, орієнтуючись на споживача. Але для того, щоб стратегії які будуть впроваджені мали ефективність, необхідна розробка стратегії Revenue менеджменту на підприємстві.

В сучасних умовах функціонування підприємств України головним є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Це завдання можливо виконати використовуючи систему стратегічного управління. Щоб надати підприємству особливих конкурентних переваг необхідно використовувати найбільш сучасні прогресивні ідеї щодо розвитку суб'єкту господарювання шляхом впровадження інновацій.

В результаті аналізу впровадження стратегії Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано», були виявлені наступні напрямки для розробки стратегії управління доходами в досліджуваному ресторані:

1. вдосконалення «дерева цілей» для ресторану «Піцца Челентано»;
2. розробка головних умов для розвитку досліджуваного підприємства;
3. проведення майстер-класів з приготування піци;
4. введення ланчів в ресторанах «Піцца Челентано»;
5. надання кейтерингових послуг;
6. проведення Дня Яскравих Вражень.

Для ефективного впровадження нових напрямків стратегії управління доходами, варто дещо змінити дерево цілей підприємства, адже все починається з головної стратегії компанії. Будь-яка компанія, яка хоче здійснювати управління доходами, має звернути увагу на головну стратегічну мету, адже всі починання не варті нічого, якщо місія і цілі підприємства не співпадають з нововведеннями. Всі зміни варто починати зверху, поступово, крок за кроком просуваючись до низу.

В другому розділі було представлено існуюче дерево цілей досліджуваного підприємства, однак проаналізувавши його ретельніше, були виявлені певні недоліки, які заважають компанії розвиватися більш глибоко. Для поліпшення існуючого дерева цілей, необхідно змінити, насамперед, місію підприємства. Дослідження засвідчило, що сьогодні оцінювання місії організації або не виконується, або здійснюється за наявності таких критеріїв:

- наскільки місія сприяє створенню сприятливого клімату в організації;
- наскільки у ній вдало висвітлені основні види діяльності підприємства і його спрямування;
- чи висвітлені у місії особливі ознаки, які дозволяють виокремити організацію серед інших організацій конкурентів у певній галузі;
- чи сприяє місія спрямуванню зусиль працівників в напрямку реалізації стратегічних цілей організації;
- чи допомагає місія створювати цільове управління;
- чи якісно визначена загальна корисність організації тощо.

Місія - це саме те, що наділяє змістом роботу компанії й робить співробітників більш цілеспрямованими. Головним чином, місія відповідає на запитання: "Що, як і для кого робить компанія?".

До сьогоdnішнього дослідження, місія мережі ресторанів «Піцца Челентано» виглядала так: «Стати провідною мережею ресторанів італійської кухні в Західній Європі». Для вдосконалення місії, варто проаналізувати місії мережевих підприємств ресторанного господарства, для виведення

абсолютно нової, поліпшеної та повної генеральної мети.

У місії McDonald's влучно сформульований її зміст: "Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів".

Тут викладені думки про те, куди йде компанія і що вона робить. Вони знайшли свій ринок і визначили, що можуть зробити для цього ринку, встановили шляхи залучення клієнтів на цей ринок. Відмінність їх продукту, яку McDonald's використовує для того, щоб змусити людей платити більше за свій продукт, чи вподобати його більше, полягає у тому, що вони хочуть пропонувати покупцю їжу швидко, високої якості, смачну і за розумною ціною, в однаково дружній атмосфері у всьому світі. Сильною рисою даної місії є те, що вона викладена просто і ясно.

Як бачимо з наведеного прикладу, місія підприємства може слугувати не одній цілі. Перш за все, місія повинна визначати довгостроковий напрямок і ціль діяльності підприємства. Потрібно визначити, чим є досліджуване підприємство, що воно робить і куди йде.

Варто розглянути ще одну місію підприємства швидкого обслуговування. Місія підприємств торгової марки "Два Гуся" – «Забезпечення позитивних емоцій у клієнта під час відвідин наших ресторанів завдяки смачній і здоровій їжі, швидкості обслуговування, різноманітності асортименту страв європейської та української кухні».

Оскільки при аналізі ресторану «Піцца Челентано» було виявлено те, що місія у компанії є, але не повна, спробуємо сформулювати можливу місію компанії, виходячи з проведеного аналізу і цілей компанії.

Можлива нова місія підприємства – «Мережа ресторанів «Піцца Челентано» прагне бути всесвітньовідомою мережею закладів ресторанного господарства італійської кухні, і в серці всього, що ми робимо, знаходиться Гість. Його бажання і потреби є основою кожного нашого проекту».

Як бачимо, місія дещо змінилася, і тепер чітко видно, для чого взагалі розвивається та функціонує досліджуване підприємство ресторанного господарства. Варто також виокремити принципи роботи компанії, без яких



неможливий ріст мережі. Нами були розроблені головні принципи компанії:

1. місце роботи, де поважають співробітників;
2. професійний і загальний розвиток;
3. вищі стандарти роботи з продуктами;
4. задоволення клієнтів;
5. соціальна відповідальність;
6. постійна, плавно зростаюча прибутковість.

Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії.

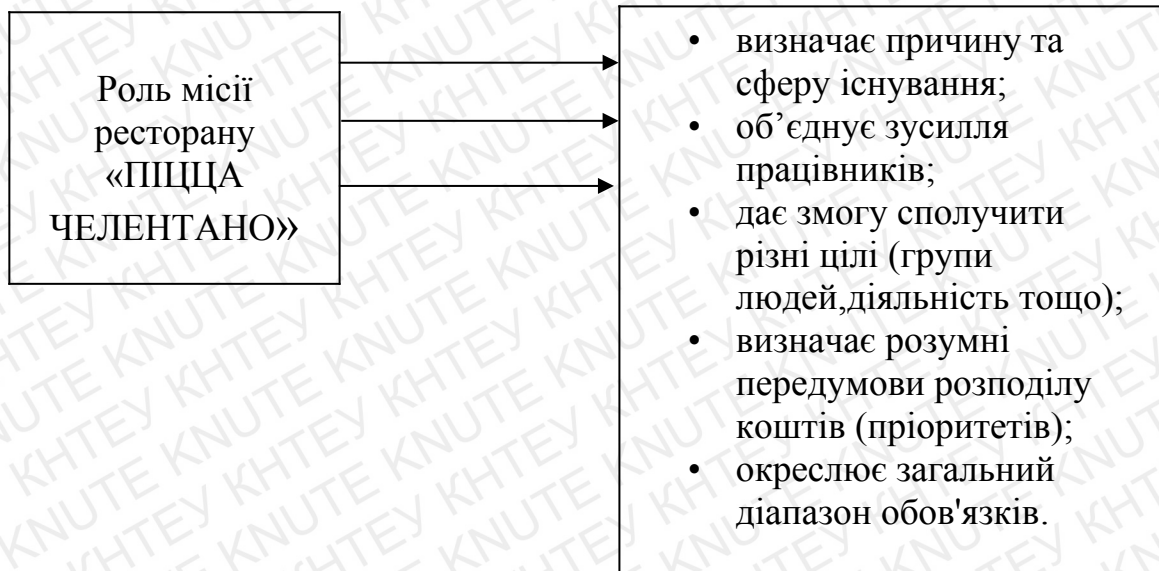
Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного примушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати ділову репутацію. Якщо підприємство хоче досягти добрих результатів, воно має поставити добру мету. В межах стратегічного менеджменту однозначно перевага надається довгостроковій меті.

На нашу думку, керівник кожного підрозділу повинен поставити перед собою конкретну мету. Кожний підрозділ підприємства мусить мати окремі завдання для досягнення загальної мети підприємства. Якщо загальна мета поділена на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу, а менеджери нижчих рівнів відповідальні за виконання їх, то з'являється загальна зацікавленість у результатах роботи.

Стратегічна мета спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Тобто вони стосуються конкурентоспроможності та спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення найнижчого рівня витрат, на підвищення віддачі від інвестицій тощо.

Стратегія ресторану «Піцца Челентано» складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений

розвиток подій. Управлінська цінність нової сформованої місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку. Роль місії ресторану «Піцца Челентано» представлено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1 Роль місії ресторану «Піцца Челентано»**

Отже, сформувавши нову місію компанії, варто дещо видозмінити існуюче дерево цілей. Варто визначити цілі першого та другого рівнів для того, щоб чітко зрозуміти, на якому з етапів виконується та чи інша ціль.

Напрямки розробки стратегії Revenue менеджменту ресторану, неможливі без виокремлення головних умов для розвитку підприємства. Ці умови також необхідні для забезпечення виконання головної стратегії компанії. Нами було розроблено п'ять основних положень, на яких зможе базуватися основна діяльність ресторану «Піцца Челентано».

#### *1) Затребуваність продукту на ринку*

Без сумнівів, це ключовий фактор, який дозволить розвивати досліджувану бізнес – модель ефективно. Компанії необхідні певні коригування у процесі росту, які в першу чергу будуть пов'язані з необхідністю перебудовувати компанію під ще більший масштаб, для здійснення головної місії підприємства.

З точки зору продукту, італійська кухня була затребувана серед

аудиторії з середнім доходом, тому ресторан «Піцца Челентано» і отримав таку популярність з відкриттям першого ресторану в 1998 році у Львові. Компанія дала Гостям не тільки смачний продукт за доступною ціною, але і незвичайний формат італійської кухні. Саме сучасна італійська кухня, смачна, доступна для більшості, ресторани з незвичайним інтер'єром - момент відвідування ресторану «Піцца Челентано» має стати насправді яскравим враженням для багатьох.

*2) Ефективний спосіб підбору об'єктів нерухомості*

Не буде секретом, що від торгової зони залежить 90% успіху ресторану того сегменту, в якому функціонує ресторан «Піцца Челентано». Для ефективною роботи повинен бути забезпечений безперервний потік людей, тому ця умова займає другу позицію в списку. І цей пункт - виключно компетенція та експертиза, яка має бути всередині компанії, її необхідно розвивати і аналізувати. Ось така сукупність ресурсів та експертизи компанії має застосовуватися на досліджуваному підприємстві.

*3) Готовність команди топ-менеджерів рости разом з бізнесом*

Керівники підрозділів - ключовий ресурс, за рахунок якого модель бізнесу має розвиватися в тому темпі і обсязі, який компанія визначить для себе як мету. Команді менеджменту необхідно розвивати додаткові компетенції, оскільки на ринку їх немає. Потрібні люди, які готові розвивати і робити набагато більше, ніж входить в зону їх професійної відповідальності.

*4) Постійний аналіз ринку і аналіз трендів, аналіз інновацій*

Вивчення трендів та інновацій, які притаманні ринку, - можливість оцінити потенціал для розвитку ресторану «Піцца Челентано» і суміжних бізнесів підприємства. Даний напрямок виділено в окрему компетенцію для декількох учасників управлінської команди. Це дозволить адаптувати і розвивати бізнес відповідно до потреб ринку і впроваджувати нові можливості.

*5) Розвиток індустрії*

Ресторан «Піцца Челентано» - активний учасник розвитку всієї

індустрії, це стосується не тільки підвищення рівня культури споживання італійської їжі, а й бізнес-процесів в цілому. Розвиваючи ринок, компанія відкриє для себе додаткові можливості. Крім того, ефективний розвиток всієї індустрії досить швидко виконає головну місію свого підприємства.

Наступною стратегією управління доходами ресторану «Піцца Челентано» є майстер-класи з приготування піци і італійського морозива.

*Проведення майстер-класів з приготування піци і італійського морозива* – хороше рішення не тільки як додаткове джерело надходження прибутків, а на сам перед ще один з видів реклами і просування ресторану «Піцца Челентано» - компанія з багаторічним досвідом, тому і для дорослих і для дітей відвідати захоплюючі кулінарні майстер - класи з приготування піци і італійського морозива буде хорошою можливістю провести час цікаво і з користю, приготувавши улюблені страви .

На майстер - класі від провідних майстрів мережі учасники зможуть познайомитися з традиціями італійської кухні і дізнатися секрети приготування улюблених ласощів , навчитися створювати кулінарні шедеври власними руками. На 2 -х годинному майстер - класі дитина зможе створити піцу і італійське морозиво, поспілкуватися з професійними піцейоло і дізнатися секрети приготування традиційних страв. А після майстер-класу маленькі кулінари зможуть пригостити своїм витвором батьків. На нашу думку, кулінарні уроки для дітей - це не просто можливість навчити малюка готувати , це творчий процес і захоплююча пригода. Майстер - клас стане прекрасним подарунком на День народження дитини.

Проводитися майстер - класи будуть щотижня в одному з ресторанів мережі. Для індивідуальних свят також можна буде організовувати додаткові послуги, в тому числі ведучого свята. Основні затрати будуть стосуватися:

- маркетингового просування майстер-класів на сайті та в ресторанах, де будуть проводитися дані заходи, шляхом розміщення реклами на сайті та рекламних брошурок в ресторанах.

- додаткова оплата «майстрам - піцейоло», які будуть проводити

майстер-класи;

- закупівля необхідного інвентарю для проведення майстер-класів.

Наступною стратегією є введення ланчів в ресторанах мережі.

Сутність запропонованого проекту: організація діяльності з надання послуг «бізнес-ланч» у ресторані «Піцца Челентано» по вул. А.Малишка, 3а. Цей ресторан розташований в зоні, яка служить одним з популярних місць відпочинку в місті, а також є частиною ділового життя. Крім того, локація має доступний і досить зручний виїзд на дорогу, що веде в інші райони міста.

Ресторан розташований в безпосередній близькості від станції метро «Дарниця», зупинок транспорту (автобусів і маршрутних таксі). Таким чином до даного місця залучається велика кількість відвідувачів, частина яких є спонтанними відвідувачами закладу, а частина щодня проводить в ньому обідню перерву.

«Бізнес – ланч» - досить поширена послуга, особливо в мегаполісах. Даною послугою користуються люди, що воліють обідати (снідати) поза домом, а також не мають можливості харчуватися вдома або мати при собі їжу на протязі дня.

«Бізнес – ланч» в Україні передбачає обід під час робочого дня. Основне призначення (функція) бізнес-ланчу - забезпечення задоволення, фізіологічних і естетичних потреб населення.

«Бізнес – ланч» в ресторані «Піцца Челентано» буде надаватися як на території ресторану, так і стороннім організаціям шляхом доставки в офіси.

Обслуговування проводитиметься за основним і сезонним меню. Планований обсяг послуги - 100 одиниць на день ( 24000 одиниць на рік).

Передбачувана вартість для споживачів за ланч – 100 грн.

Собівартість бізнес - ланчу для ресторану «Піцца Челентано» складе 65 грн., з них:

- Змінні витрати на одиницю продукції - 55 грн.;

- Постійні витрати за рік (листівки, відеоролики, реклама на бігбордах )

– 298 400 грн.

Необхідні вкладення для здійснення проекту складуть 24 600 гривен.  
Передбачуваний розмір виручки від реалізації послуги – 2 400 000 грн. на рік.  
Прибуток - 75 000 грн. на рік. Рентабельність - 22 %.

Ресторан «Піцца Челентано» планує досягнення поставлених результатів за рахунок :

- великої чисельності потенційних споживачів (число жителів і працівників організацій в прилеглому районі становить 233 000 осіб);
- зростання популярності послуги бізнес - ланч і її доступності для досить широкого кола споживачів;
- хорошої репутації ресторану.

Переваги послуги бізнес - ланчу ресторану «Піцца Челентано» наступні:

- ціни знаходяться на середньому рівні: трохи нижче, ніж в ресторанах-конкурентах, але вище, ніж у кафе ;
- продукція повністю відповідає всім нормативним вимогам, що використовується сировину є якісним, обладнання для виготовлення, доставки та зберігання - сучасним;
- досить широкий вибір страв італійської кухні;
- різноманітність меню;
- досить великий обсяг порцій.

Залучення нових клієнтів та утримання існуючих споживачів буде проводитися за допомогою реклами в засобах масової інформації, всередині і поза ресторану, надання знижок постійним і колективним клієнтам.

Надання кейтерингових послуг – ще одна стратегія для підприємства, яка зможе принести додаткові прибутки для компанії.

Ринок корпоративного харчування є досить цікавим для інвестування і створення свого кейтерингового бізнесу. Привабливим цей бізнес роблять відразу кілька факторів. По-перше, ринок корпоративного харчування активно зростає, все більше компаній намагаються перейти до організованого харчування своїх співробітників. По-друге, попит на якісне і недороге

корпоративне харчування явно перевищує пропозицію. Витрати на відкриття кейтерингового бізнесу всередині компанії менше ніж на ресторан.

Кейтеринг – це послуга, розрахована, перш за все, на корпоративних клієнтів. Основними споживачами послуг є середні і великі компанії. Основними статтями витрат в кейтеринговому сегменті громадського харчування є закупівля і приготування продуктів, одноразовий посуд (ланч-бокси) і доставка обідів корпоративним клієнтам. Для успішності цього бізнесу важливо якість поставлених продуктів та їх приготування. Важливі моменти, які слід врахувати при створенні свого кейтерингового напрямку:

1. Конкурентоспроможна ціна. Багато компаній, в першу чергу, дивляться на ціну корпоративного харчування.
2. Якість. З цим все зрозуміло, ніхто не буде довго співпрацювати з компанією, не надає обіди стабільно високої якості.
3. Асортимент. При організації корпоративного харчування слід надати постійно оновлюється меню, з можливістю вибору з кількох страв.
4. Час доставки обідів повинно відповідати заздалегідь обумовленому, постійні затримки призведуть до втрати клієнтів.

Можна запропонувати кілька видів кейтерингу, а потім проаналізувати ефективність кожного з них.

#### *Види кейтерингу*

- приготування та реалізація страв італійської кухні в ресторані;
- приготування страв поза рестораном (виїзне ресторанне обслуговування);
- контракт на поставку (доставка в офіс);

Ресторан «Піцца Челентано» позиціонує себе як мережа ресторанів італійської кухні, які дарують своїм Гостям яскраві враження. Тому, доцільно буде ввести як ще один напрямок розвитку компанії - День Яскравих Вражень. Це одноразовий захід, який проводитиметься в ресторанах мережі, і сприятиме більшій лояльності Гостей до мережі, а також подарує незабутні враження та позитивні емоції. Дні Яскравих Вражень в ресторанах «Піцца

Челентано» можуть бути різними – День художника, День італійської культури, День сміху та інші. Кошторис кожного з них залежить від того, що буде запропоновано Гостям, які заходи будуть вжиті, яка реклама буде проведена.

Провівши докладну характеристику обраних нами заходів та розробивши напрямки стратегії управління доходами, ми бачимо, що в кожного з них є низка переваг, які допоможуть вивести наше підприємство ресторанного господарства на нові ринки та розширити свій ринок споживачів, що принесе додаткові прибутки ресторану «Піцца Челентано».

### **3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано»**

В сучасних умовах функціонування підприємств України головним є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Це завдання можливо виконати використовуючи систему стратегічного управління. Щоб надати підприємству особливих конкурентних переваг необхідно використовувати найбільш сучасні прогресивні ідеї щодо розвитку суб'єкту господарювання шляхом впровадження інновацій.

Виходячи з вищенаведеного можна констатувати, що для здійснення ефективного стратегічного управління здійсненням інновацій доцільно визначити тип стратегії, рівень її агресивності, проаналізувати стан зовнішнього середовища, можливості, які виникають в цьому середовищі та використання цих можливостей на підприємстві, розглянути наявні ресурси та їх достатність для здійснення обраної стратегії, а при їх нестачі – варіант залучення ресурсів ззовні. Таким чином стратегічне управління здійснює весь комплекс заходів зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролю за інноваційним розвитком підприємства.

В попередньому розділі були запропоновані напрямки вдосконалення системи Revenue менеджменту ресторану «Піцца Челентано», для



покращення фінансового та економічного стану досліджуваного підприємства ресторанного господарства. До запропонованих напрямків належать:

1. вдосконалення «дерева цілей» для ресторану «Піцца Челентано»;
2. проведення майстер-класів з приготування піци та італійського морозива;
3. введення ланчів в ресторанах «Піцца Челентано»;
4. надання кейтерингових послуг;
5. проведення Дня Яскравих Вражень.

Була дана характеристика запропонованим інноваційним заходам, які потрібні для збільшення долі ринку ресторанів та для реалізації головної мети підприємства. Але якісної характеристики є недостатньо для того, щоб оцінити, як саме ці заходи вплинуть на діяльність підприємства і який економічний ефект ми отримаємо в майбутньому. Тому доречно буде обґрунтувати та провести оцінку ефективності кожного з виду даних нововведень.

1. Вдосконалення «дерева цілей» для ресторану «Піцца Челентано» має низку переваг:

- Збільшить шанси підприємства на успіх. Нова сформована місія збільшує імовірність досягнення успіху. Дослідження доводять, що компанії з чітко сформульованою місією більш успішні, чим інші.

- Розгляне всі думки і погляди щодо далекої перспективи. Чисто інтуїтивні переживання, розмиті образи, наміри, погляди відносно майбутнього компанії, трансформуються в конкретні поняття. Ці конкретні поняття кращий інструмент роботи з майбутнім, чим нечіткі цілі.

- Вище керівництво краще зрозуміє свою справу. Запропонована місія сприятиме осмисленню свого бізнесу і сцени, на якій він розвивається (зовнішнього оточення, ситуації в галузі, тенденцій тощо).

- Допоможе гармонізувати власне призначення (свою місію) й місії диверсифікованих організацій (мережу магазинів готової продукції). Щоб

досягти максимальної синергії, місії організацій повинні сприяти реалізації власного призначення.

- Престиж. Зараз існування місії розглядається як ознака зрілості бізнесу і бізнесу-культури власника. У розвинутих країнах і в деяких сегментах бізнесу країн Західної Європи, відсутність місії розглядається як низький рівень ділової культури.

На нашу думку, вдосконалення дерева цілей, хоч є і банальним заходом, проте одним із найефективніших, адже всі зміни приходять згори. Навіть маленький проект не буде рентабельним, якщо він не підпорядкований місії компанії, її меті та цілям.

2. Проведення майстер-класів – захід, який спрямований на залучення додаткового доходу. Це хороше рішення не тільки як додаткове джерело надходження прибутків, а на сам перед ще один з видів реклами і просування компанії.

*Головна мета:*

- проведення 16 майстер-класів у 1 ресторані на місяць.
- отримання додаткового доходу - 16 000 грн. на місяць.

*Завдання:*

- пропозиція нестандартного, яскравого і незабутнього вихідного дня сім'ям з дітьми;
- збільшення лояльності до бренду

Контроль за виконанням:

- Щомісячна аналітика додаткових продажів.
- Щомісячна аналітика відгуків Гостей.

Місце проведення: м. Київ, вул. А. Малишка 3А.

Дата старту: 1 липня 2019 року.

Майстер-класи будуть проводитися кожні вихідні, два рази на день: о 12-00, та о 14-00.

За записами збираються групи дітей до 12 років (5 осіб).

Вартість майстер-класу на 1 дитину – 200 грн:

У вартість майстер-класу входить набір продуктів, які будуть використані при приготуванні страв. Собівартість продукції – 75 грн.

Після майстер-класу дитині видається грамота про проходження Школи юного піцейоло і сувенір від ресторану «Піцца Челентано» (на старті - ручки, потім брелки Піцца Челентано). Тривалість майстер-класу - 1 година.

Етапи впровадження:

1 етап: підготовка – з 1 по 25 травня.

2 етап: впровадження – з 25 по 20 червня.

3 етап: аналіз – з 1 по 31 липня.

*1 етап - підготовка:*

- прорахунок ефективності;
- написання сценарію;
- купівля необхідних атрибутів;
- підготовка сценарію проведення;
- підготовка звіту, який буде заповнятися представником відділу

маркетингу:

- місячний звіт;
- звіт по продажах.

*2 етап - впровадження:*

- презентація проекту для директора, менеджера ресторану;
- друк звітів, відправлення в ресторан;
- навчання програми піцейоло;
- зіставлення графіків для піцейоло, які будуть проводити майстер-класи;
- опрацювання медіа каналів для комунікації і розміщення;
- підготовка макетів;
- виготовлення рекламних матеріалів;
- тестове проведення – 1-2 рази.

До 2 етапу варто віднести також канали комунікації: внутрішні і зовнішні.

### Внутрішня комунікація в ресторані

- листівки для комунікації в інших ресторанах;
- плакати А1;
- плакати А2;
- ролик на плазми.

### Зовнішня комунікація:

- Пости в соціальних мережах;
- Новина на сайті ресторану «Піцца Челентано»;
- Банер ресторану «Піцца Челентано» на головній сторінці та на

### Доставці:

- Новина в Iphone, Android та Win 8 додатках.

### 3 етап – старт/аналіз:

- старт – проведення 1-го майстер-класу 1 липня;
- контроль проведення по звітам;
- аналіз ефективності (по прибутковості) – після 1-го місяця проведення;
- впровадження в інших ресторанах.

Для ефективного впровадження запропонованого заходу, нами був складений бюджет проекту, який представлений в таблиці 3.1.

Отже, було запропоновано проводити майстер-класи на одному з ресторанів для підвищення прибутковості, для залучення нових Гостей. На нашу думку, майстер-класи – найбільш рентабельніший захід, адже окрім дітей, які будуть навчатися чомусь новому, будуть їхні батьки, які також принесуть певний дохід ресторану. Бюджет проекту – 22832,96 грн. Плановий додатковий дохід в місяць – 16000 грн., отже в разі позитивного старту та успіху проекту – ця стратегія окупиться за 2 місяці.

Для оцінки ефективності запропонованої послуги, необхідно в якості пілотного проекту запуснути цю пропозицію в одному з ресторанів мережі, який знаходиться безпосередньо в центрі міста, де зосереджені всі бізнес-центри.

Таблиця 3.1

**Бюджет проекту майстер-клас для ресторану «Піцца Челентано»**

<b>Назва</b>	<b>Кількість</b>	<b>Ціна за одиницю</b>	<b>Вартість</b>
Тісто	5	20,3	101,6
Набір інгредієнтів для піци і морозива	5	136,14	681,12
Серветки	5	10,5	50,24
Шапочка	10	50	500
Листівки	5000	0,3	1500
Відео ролик	1	4000	4000
Грамоти	300	10	3000
Сувеніри	1000	10	1000
		<b>Всього:</b>	<b>22832,96 грн.</b>

3. Впровадження бізнес-ланчів не потребує значних витрат інвестицій на нове меню, адже ми будемо використовувати вже всім знайомі страви меню. Нам потрібно буде лише розробити декілька видів ланчів, де буде скомпоновано за ціною політикою різні позиції меню (салат, суп та піцца) і маркетингове просування нової послуги ресторану. Витрати підуть на рекламу та на друкування меню ланчів. Так як, ресторан «Піцца Челентано» на ринку ресторанного господарства вже більше ніж 20 років, а його реклама досить дієва, то витрати на рекламу та на друковану продукцію будуть складати 2,2 тис. грн. Отож, для розрахунку доцільно скласти кошторис запропонованого заходу. Дані представлені у вигляді таблиці 3.2.

Бюджет запропонованого заходу 24 600 грн. - витрати підуть на рекламу та друк меню. Витрати на рік – 298 400 грн. (друк листівок, меню, оренда тролів на рік та ще одна оплата відеоролика). Витрати на оплату праці будуть в бюджеті ресторану, адже не потрібно наймати і навчати новий персонал. Планується на щомісячній основі відраховувати % ресторану, на оплату роботи персоналу. Так як, в ресторані функціонує доставка, то ланч-бокси можна буде не замовляти окремо.

Таблиця 3.2.

**Кошторис проекту бізнес – ланч для ресторану «Піцца Челентано»**

<b>Назва</b>	<b>Кількість</b>	<b>Ціна за одиницю</b>	<b>Вартість</b>
Листівки	3000	3	9000
Меню ланчів	200	11,5	2300
Реклама	1	2200	2200
Відео ролик	1	7000	11100
		<b>Всього:</b>	<b>24 600 грн.</b>

Бізнес-ланчі, на відміну, від проведення майстер-класів – довгостроковий стартап, а його окупність, в разі позитивного старту зможемо побачити через 1,5 місяці.

4) Наступний напрям стратегії управління доходами – надання кейтерингових послуг. Кейтеринг стає все більш і більш популярним. Користуються приватники - пікніки біля будинків, користуються корпоранти - кава-брейк, фуршети, банкети в офісах. Народ починає рахувати гроші. Одним словом кейтеринг - це послуга, яка допоможе організувати ресторан в будь-якому зазначеному місці за стислі терміни.

Насамперед, кейтеринг - справа клопітка , і вимагає хорошого оперування супутніми сервісами: наприклад , установка звукової апаратури, оформлення, доставка гостей і т.д.

Для надання подібних послуг необхідний особливий персонал - не кожен шеф - кухар буде радий біганити по полях, лісах та офісах. Необхідно спеціальне обладнання, щоб довести посуд, а якщо немає електрики - мобільні електростанції, столи, намети, стільці, скатертини .

Правильна організація кейтерингу включає в себе цілий ряд факторів. Це підбір меню , розрахунок кількості їжі , посадочних місць , столів і посуду, правильна сервіровка . На банкеті потрібно правильно розсадити гостей , а на шведському столі - правильно розставити страви та забезпечити



оренда							
зали	1	3	300	250,00	750,00	150,00	900,00
фуршет	22	1	300	250,00	5500,00	1100,00	6600,00
<b>Усього</b>				0,00	<b>6250,00</b>	<b>1250,00</b>	<b>7500,00</b>

Враховуючи ці дані, ми можемо розрахувати чистий прибуток ресторану від проведення подібного заходу. Для цього, потрібно підрахувати суму за кейтеринг та оренду залу та відняти податок на додану вартість.

- Тож, за умовою залу орендують на 3 години, ціна послуги 300грн/год.
- Оренда зали = ціна \* кіл-ть год.
- Оренда зали =  $300 * 3 = 900$ грн с ПДВ

Прибуток від оренди сервісу становитиме 900грн з ПДВ.

Прибуток від харчування, ми знайдемо, помноживши кількість відвідувачів на ліміт харчування:

- Харчування = к-сть Гостей \* ліміт харчування
- Харчування =  $22 * 300 = 6600$ грн з ПДВ.

Загальний прибуток від надання послуг кейтирингу і конференц - сервісу становитиме 7500грн з ПДВ

Щоб знайти чистий прибуток (ЧП) нам необхідно відняти податок на додану вартість від нашого прибутку (П). ПДВ становить 20%

$$\text{ЧП} = \text{П} : 1,2$$

$$\text{ЧП} = 7500 : 1,2 = 6250 \text{грн}$$

Тож, за три години ресторан може заробити 6250грн чистого прибутку, використавши не лише кейтеринг, а й надання конференц-зали. Це принесе додатковий дохід ресторану, з мінімальними витратами.

2 – й вид – приготування страв поза рестораном.

Гадаю, що така концепція не досить вдала, адже потребує вагомих витрат;

- Затрати на транспорт;
- Залучення додаткового персоналу;



- Закупівля посуду на винос;
- Закупівля переносного обладнання.

Для формату нашого закладу цей варіант не буде рентабельним в будь-якому разі, адже продукти з яких готуються страви швидко псуються, потрібно закупляти спеціальні холодильні камери і т.д. Особливість цього виду кейтерингу пов'язана з тим, що більшість ресторанів мають невеликі зали і не можуть обслуговувати велику кількість гостей. Приготування страв здійснюється в ресторані, після чого замовлення доставляють до місця проведення заходу. Ресторан відповідає за якість приготування і доставку страв, сервіровку, професійне обслуговування, прибирання приміщень і повний розрахунок із замовником після закінчення заходу. Всі ресторани мережі мають просторі зали, і можуть надавати кейтерингові послуги в самому ресторані.

3 – й вид - контракт на поставку (доставка в офіс).

Багато компаній, піклуючись про харчування своїх співробітників, звертаються до послуг кейтерингових компаній. У даному виді кейтерингу також можна виділити три напрями: приготування обідів в офісі клієнта, доставка напівфабрикатів з подальшим доведенням блюд до готовності і роздача, доставка готових обідів в одноразовому посуді.

В цьому виді кейтерингу доцільніше використовувати лише доставку обідів в одноразовому посуді. Цей вид обслуговування буде пов'язаний напряму з відділом Доставки, адже будуть залучені авто, кур'єри та ланч-бокси, які використовуються для традиційної доставки страв італійської кухні постійним Гостям.

Варто лише встановити суму мінімального замовлення – 150 грн. На нашу думку, доцільніше надавати цей вид кейтерингу корпоративним Гостям, де можливо буде застосувати знижку, що на додачу до всього сприятиме додатковій лояльності Гостей.

Впровадження нового виду послуги, не потребує значних витрат інвестицій, адже ми просто надаватимемо корпорантам вже існуючі страви,

застосовуючи для цього авто компанії. Нам потрібно буде лише закупляти більше собівартісних матеріалів та замовити більшу кількість упаковки, ніж звичайно. Витрати підуть на розроблення дизайну упаковки ланч-бокс і це буде коштувати 7000 грн.

Формула для визначення чистої теперішньої вартості є наступною:

$NPV = \text{Грошові надходження} - \text{Інвестиції}$

Звідси  $NPV = 403,2 - 4,35 = 398,85$  тис. грн. (з розрахунком на 5 років).

Прогнозується, що щорічні грошові надходження будуть складати не менше 120 тис. грн. в кожному з ресторанів, де буде проведено нововведення. Тоді при ставці дисконту 20% термін окупності буде становити:

$PP = (104,4 - 4,35) / 91,2 - 1 = 0,097$  роки.

Отже, ми бачимо, що даний вид нововведення при прогнозованих грошових надходження і ставці дисконту 20%, окупиться дуже швидко, адже не потребує значних інвестиційних вкладень, а саме за 0,097 роки.

5.Проведення Дня Яскравих Вражень – нововведення, яке сприятиме залученню постійних Гостей, формування у них лояльності та надання незабутніх вражень від відвідування запропонованого заходу.

Розглянемо для прикладу захід присвячений Дню італійської культури. Для цього необхідно розрахувати бюджет заходу. Дані наведемо у вигляді таблиці 3.4.

Першим етапом розробки запропонованого заходу є реклама. За 2 тижні до назначеної дати проведення друкуються листівки – в кількості 500 одиниць, які будуть розставлятися на кожен стіл. А також розробляється мовний модуль для офіціантів, в якому буде зазначатися інформація про дату і місце проведення заходу, а також ціль проведення заходу – подарувати Гостям яскраві враження.

*Таблиця 3.3*

**Бюджет заходу «День італійської культури» в ресторані «Піцца**

**Челентано»**

<b>Назва</b>	<b>Кількість</b>	<b>Ціна за одиницю</b>	<b>Вартість</b>
Листівки	500	0,3	150
Коктейль «Пізанська башта»	150	8,5	1275
		Всього:	1425 грн.

Механіка заходу: кожному столу при замовленні на суму 200 грн. – в подарунок коктейль «Пізанська башта». Захід триватиме один день, і розрахований на залучення додаткових транзакцій та створення яскравих позитивних емоцій.

В бюджет закладено 150 порцій коктейлю, який підрахований за собівартістю, що в загальному складі 1275 грн. Планове збільшення транзакцій – 60, при тому що примірна кількість транзакцій в середньому – 150. Тобто планується 210 транзакцій. 60 транзакцій при умові мінімального замовлення на 200 грн. принесе закладу 12000 грн. додаткового доходу. Чистий дохід становитиме – 10525 грн.

Отже, запропонований захід є одноразовим і дозволить ресторану залучити додаткових Гостей та створення позитивного іміджу як ресторану, так і мережі ресторанів «Піцца Челентано» в цілому. Показники розраховувалися за такими формулами.

*Чистий приведений дохід (чиста теперішня вартість).* Цей показник дає можливість одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект у абсолютній сумі.

Під чистим наведеним доходом розуміється різниця між наведеною до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію.

*Індекс (коефіцієнт) доходності.* Цей показник також дає можливість зіставити об'єм інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком за проектом.

$$ID_0 = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧП_i}{(1+i)^i}}{IB} \quad (3.1)$$

Показник «індекс доходності» також може бути використаний не тільки для порівняльного оцінювання, а й як критеріальний у прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту.

Якщо значення індексу доходності менше одиниці або дорівнює їй, незалежний інвестиційний проект повинен бути відхилений у зв'язку з тим, що він не принесе додаткового прибутку на інвестовані засоби.

*Період окупності.* Дисконтований показник періоду окупності одномоментних інвестиційних витрат за проектом визначається за формулою:

$$PO_0 = \frac{IB}{\sum_{i=1}^n \frac{ЧП_i}{(1+i)^i}} \quad (3.2)$$

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що навіть при збільшенні обсягу клієнтів від запланованих заходів (рекламна компанія в Інтернеті) на 5% призведе до повної окупності запланованих витрат протягом 0,85 року (період окупності ППІ = 0,85).

Чистий дисконтований грошовий потік не тільки покриває поточні витрати, але й приносить прибуток на рівні 15,18 тис. грн. на рік (ЧДД = 15,18).

При цьому індекс доходності показує, що понесені інвестиційні витрати приносять в 1,18 разів більше доходу. Слід зазначити, що від таких заходів можна отримати набагато вищу ефективність, ніж розраховано.

Було оцінено та обгрунтовано ефективність для всіх видів запропонованих заходів для підприємства і видно, що всі вони приносять прибуток. Всі дані є лише прогнозованими і можуть мати якість неточності, але можемо з впевненістю сказати, що їх впровадження варте як часу так і грошей, адже це допоможе здійснити головну місію підприємства - стати провідною мережею ресторанів італійської кухні, в

серці якої Гість, і створення кожного проекту – для нього.

### **Висновки до розділу 3**

З метою вдосконалення системи управління доходами в ресторані «Піцца Челентано» запропоновано програму, яка передбачає вдосконалення системи управління підприємством, а саме якості та асортименту продукції, маркетингових комунікацій, отримання прибутків.

В сучасних умовах функціонування підприємств України головним є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Це завдання можливо виконати використовуючи систему ревеню менеджменту. Щоб надати підприємству особливих конкурентних переваг необхідно використовувати найбільш сучасні прогресивні ідеї щодо розвитку суб'єкту господарювання шляхом впровадження інновацій.

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку. Підприємство аби вижити й розвиватися, змушене адаптуватися до цих змін. Для цього йому необхідно обрати стратегію, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища та дозволяє швидко пристосуватися до змін економічної ситуації в країні

Нами були розроблені нові напрямки підвищення доходів ресторану «Піцца Челентано», для покращення фінансового та економічного стану досліджуваного підприємства ресторанного господарства. До запропонованих напрямків належать: вдосконалення «дерева цілей» ресторану «Піцца Челентано»; розробка головних умов для розвитку досліджуваного підприємства; проведення майстер-класів з приготування піци і італійського морозива; введення ланчів в ресторанах «Піцца Челентано»; надання кейтерингових послуг; проведення Дня Яскравих Вражень.

Було оцінено та обґрунтовано ефективність для всіх трьох видів

запропонованих заходів для підприємства і видно, що всі вони приносять прибуток. Впровадження запропонованих заходів допоможе здійснити головну місію підприємства - стати провідною мережею ресторанів італійської кухні.

Представлені у роботі шляхи розробки стратегії Ревеню менеджмента має значення для підприємства, особливо в період економічної кризи і, як показують розрахунки, економічно доцільні. Усі пропозиції були запропоновані з урахуванням усіх сучасних тенденцій, технологій та є актуальними для розвитку ресторану «Піцца Челентано». Головна мета запропонованих удосконалень – підвищити популярність мережі, здобути більше нових клієнтів та підвищити прибуток.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Доходи підприємства є одним з найважливіших показників, що характеризують результат економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. Доходи ресторану як комерційної організації включають в себе: дохід від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів; операційні доходи; позареалізаційні доходи; відшкодування з бюджету.

Важливою особливістю механізму формування цін на продукцію підприємств ресторанного господарства є те, що вони більш суттєво (порівняно з іншими споживчими товарами й послугами) відхиляються від своєї ринкової вартості залежно від підвищення чи зниження попиту, стану розвитку конкуренції на ринку, впливу державних важелів ціноутворення та інших факторів. За таких умов нині найбільш впливає на ефективність функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства стратегія конкуренції та цінова політика, яка є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку підприємства. Розуміння механізму впливу даних факторів на величину ціни та додержання основних принципів під час процесу ціноутворення на підприємствах ресторанного господарства, дозволить підприємствам цієї сфери успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підвищуючи стабільність й ефективність господарської діяльності.

Дохід від виробництва і реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів являє собою суму надбавок і націнок на реалізовану продукцію. Цей вид доходу займає найбільшу питому вагу в структурі доходів ресторану. Як економічна категорія являє собою частину продажної ціни, яка призначається для покриття витрат виробництва та обігу і утворення прибутку. Джерелами утворення доходу від виробництва і реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів є надбавки і націнки. Торговельні надбавки встановлюються у відсотках до оптової вільно-відпускною ціною. Розмір націнки встановлюється у відсотках до

роздрібної ціни. Роздрібні ціни визначаються виходячи з відпускної ціни підприємства-виробника або імпортера виходячи з торговельної надбавки (з урахуванням оптової) і ПДВ. У ресторанному бізнесі визначається продажна ціна, яка включає в себе відпускну ціну, торгову надбавку, ПДВ і націнку.

Операційні доходи являють собою доходи ресторану від окремих операцій, що не відносяться до видів діяльності організації. Позареалізаційні доходи - доходи, які не пов'язані з доходами, що включаються до виручки від реалізації продукції і не входять до складу операційних доходів. Обсяг і структура доходів ресторанного господарства залежать від безлічі факторів. Сьогодні успіх закладу залежить від наявності чіткої концепції підприємства, ефективного менеджменту, сучасної кухні, бездоганного сервісу, цікавого інтер'єру та розумних цін; значно підвищується роль наукового підходу до організації діяльності. Проведення стратегій стимулювання продажів гостро необхідне за існуючих умов конкурентної боротьби на ринку оскільки, завдяки ним заклад отримує додатковий прибуток, і не тільки зберігає, але й збільшує число постійних відвідувачів. Формування ефективної системи продажу вимагає розробки нових комплексних інтегрованих підходів до її вирішення.

Досліджуваний заклад - ресторан «Піцца Челентано», є рестораном швидкого обслуговування. Підприємство поступово нарощує обсяги діяльності у вартісному еквіваленті. Доходи ресторану в 2016 році мали загальну тенденцію до зростання. Чистий дохід у 2015 році становив 4798,8 тис. грн., тоді як в 2016 році, показник становив вже 9152,3 тис грн., а у 2017 році – знизився на 4638,2 тис грн. Пропорційно до виручки змінювались також інші операційні доходи підприємства. Станом, на кінець звітнього періоду 2017 року, стаття «Інші операційні доходи» склала 6433,4 тис. грн., що на 1794,9 тис. менше ніж у попереднього року.. Доходи від основного виду діяльності та від додаткових послуг у звітному році склали 80-85 % відповідно. Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (31-33 %),



причому у звітному 2017 році їх обсяг зменшився на 22,4 тис. грн. Рентабельність за основними показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отриманням чистого прибутку та скороченням загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах ресторану. Показники доходів та витрат також мають тенденцію до свого розширення, проте доходи ресторану зростали значно швидше.

З метою виявлення найбільш привабливого ринку ми провели анкетне опитування, за результатами якого можна зробити висновки про «соціальний» статус ресторану «Піцца Челентано».

Спостерігається зростання рентабельності операційної діяльності ресторану «Піцца Челентано» в 2016 р. на 2,1 тис. грн., тобто на 19,63 % порівняно з 2015 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого прибутку з 1 грн. понесених операційних витрат, які згідно П(С)БО 16 «Витрати», входять до складу собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,098 грн.; 0,107 грн.; 0,128 грн.

З метою вдосконалення системи управління доходами в ресторані «Піцца Челентано» запропоновано програму, яка передбачає вдосконалення системи управління підприємством, а саме якості та асортименту продукції, маркетингових комунікацій, отримання прибутків.

В сучасних умовах функціонування підприємств України головним є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Це завдання можливо виконати використовуючи систему ревеню менеджменту. Щоб надати підприємству особливих конкурентних переваг необхідно використовувати найбільш сучасні прогресивні ідеї щодо розвитку суб'єкту господарювання шляхом впровадження інновацій.

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і

нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку. Підприємство аби вижити й розвиватися, змушене адаптуватися до цих змін. Для цього йому необхідно обрати стратегію, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища та дозволяє швидко пристосуватися до змін економічної ситуації в країні

Нами були розроблені нові напрямки підвищення доходів ресторану «Піцца Челентано», для покращення фінансового та економічного стану досліджуваного підприємства ресторанного господарства. До запропонованих напрямків належать: вдосконалення «дерева цілей» ресторану «Піцца Челентано»; розробка головних умов для розвитку досліджуваного підприємства; проведення майстер-класів з приготування піци і італійського морозива; введення ланчів в ресторанах «Піцца Челентано»; надання кейтерингових послуг; проведення Дня Яскравих Вражень.

Було оцінено та обґрунтовано ефективність для всіх трьох видів запропонованих заходів для підприємства і видно, що всі вони приносять прибуток. Впровадження запропонованих заходів допоможе здійснити головну місію підприємства - стати провідною мережею ресторанів італійської кухні.

Представлені у роботі шляхи розробки стратегії Ревеню менеджмента має значення для підприємства, особливо в період економічної кризи і, як показують розрахунки, економічно доцільні. Усі пропозиції були запропоновані з урахуванням усіх сучасних тенденцій, технологій та є актуальними для розвитку ресторану «Піцца Челентано». Головна мета запропонованих удосконалень – підвищити популярність мережі, здобути більше нових клієнтів та підвищити прибуток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. — К.: Держспоживстандарт України, 2004. — 11с
2. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
3. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення і словник.
4. 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.
5. Ансофф И. Стратегическое управление— М.: Экономика, 198-563с
6. Астрінській, Д. Економічний аналіз фінансового стану підприємства // Економіст.- 2010. - № 12.- С. 45.
7. Абрютіна, М.С. Додана вартість і прибуток в системі мікро-макроаналізу фінансово-економічної діяльності // Фінансовий менеджмент.- 2011. - № 1. - С. 150.
8. Беркстайн, Л.А. Аналіз фінансової звітності.- М.: Фінанси і статистика, 2011. - 268 с.
9. Бланк, І. А. Управління доходами.- Краснодар: Ніка-Центр, 2011. - 554 с.
10. Бачурін, А. Підвищення ролі економічних методів управління // Економіст.- 2012. - № 4.- С. 112.
11. Балабанов, Н.П., Степанов, В.Н. Аналіз розрахунків рентабельності підприємств // Бухгалтерський облік.- 2010. - № 3. - С. 15-20.
12. Балабанов, І.Т. Основи фінансового менеджменту.- М.: Фінанси і статистика, 2011. - 480 с.

13. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2002.
14. Блехман В. Экономика фирмы. Учебное пособие. – СПб. – Изд-во Михайлова, 1999.
15. Волчков, С.А. Оцінка фінансового стану підприємства // Методи менеджменту якості.- 2013. - № 3.- С.11 - 15.
16. Волков, О.І., Позднякова, В.Я. Економіка підприємства (фірми).- М.: НФРА-М, 2011. - 67 с.
17. Грачов, А.В. Аналіз і управління фінансовою стійкістю підприємства.- М.: Справа і Сервіс, 2009. - 346 с.
18. Грищенко, О.В. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.- М.: ИНФРА-М, 2012. - 376 с.
19. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Спец. лит-ра, 1995. - 326с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Банки
21. Горфиннель В.Я. и др. Экономика предприятия. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
22. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства". [Електронний ресурс].
23. Жигунова, О., Тепляков, А. Бухгалтерська та економічна прибуток: оцінка з позиції аудиту // Проблеми теорії і практики управління.- 2012. - № 10. - С. 90.
24. Жмінко, А.Є. Сутність і економічний зміст доходів / / Економічний аналіз: теорія і практика.- 2010. - № 7 (112).- С. 60-64.
25. Зайцев, Л.М. Економіка, організація і управління підприємством.- М.: Инфра-М, 2011. - 148 с.
26. Комерційна діяльність підприємства: стратегія, організація, управління під ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова.- СПб.: Політехніка, 2009.
27. Кожевников, Н.Н. Основы экономики и управления.- М.: Изд. центр «Академія», 2012. - 468 с.

28. Костроміна, Д.В. Управління доходами і витратами підприємства на основі організації центрів фінансової відповідальності // Фінансовий менеджмент.- 2011. - № 4. - С. 128.
29. Ковальов, В.В. Управління грошовими потоками, прибутком і рентабельністю.- М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2011. - 336 с.
30. Ковальов, А.І., Привалов, В.П. Аналіз фінансового стану підприємства.- М.: Центр економіки і маркетингу, 2010. - 107 с.
31. Ковальов, В.В., Волкова, О.Н. Аналіз господарської діяльності підприємства / В. В. Ковальов, О.Н.Волкова.- М.: ПБОЮЛ, 2011. - 15 с.
32. Калініна, А.В., Конєва, М.І., Яценко, В.А. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікро-і макрорівні).- Кіров: МАУП, 2010. - 78 с.
33. Кифяк В.Ф. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства" / В. Кифяк// Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.
34. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: Навчальний посібник. – К.: Вид-во «Молодь», 2000. – 384 с
35. Крючкова О.Н., Попов Е.В. Класифікація методів ціноутворення // Маркетинг за кордоном. 2015. № 4. С. 32-50.
36. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М., Економіка торговельного підприємства. – К. 1999.
37. Чупіна І. П., Безносів Г. А. Продовольча безпека регіону. У збірнику: Економіка, фінанси і менеджмент: тенденції та перспективи розвитку. Збірник наукових праць за підсумками міжнародної науково-практичної конференції. 2015. С. 86-88.
38. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування. Підручник. – К.: КНТЕСУ, 2001.
39. Кравченко Л.И. Экономический анализ в общественном питании. – Мінськ: Вища шк., 1999.
40. Єфимова О.П. "Экономика общественного питания" / Под ред. Н.И. Кабушкина. – Минск: 000 "Новое знание", 2000.

41. Економіка підприємства. Навчальний посібник. / За редакцією А.В. Шегди. – К.: Знання-Пресс, 2001. – 335 с.
42. Економіка виробничого підприємства. Навчальний посібник. / За редакцією Й.М. Петровича. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002.
43. Чупіна І. П., Пустуев А. А. Рішення проблеми продовольчої безпеки на основі концепції долеразделенія // «Управлінець». Єкатеринбург. Вид - во УрГЕУ - Сінх. 2015. № 1 (53). С. 64 - 69.
44. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск,
45. Веснин Р.В. Основы менеджмента. - М.: Триада Лтд., 1996.
46. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. —
47. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу. Москва, „Фінанси и статистика”, 2002.
48. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту.-Київ, Академвидав, 2003.
49. Смагіна І.М, Смагін Д.А. Організація комерційної діяльності в громадському харчуванні. М.: Изд-во Ексмо. 2012. 336 с.
50. Івахненко С. В. Комп'ютерний аудит: контрольні методики і технології / С. В. Івахненко. – К.: Знання-Прес, 2005. – 304 с.
51. Загородній А. Г. Облікова політика та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства [Текст] / Г. О.Партин,-А. Г.Загородній // Фінанси України. – 2010. – №1. – С. 54-60.
52. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку [Текст] : Підруч. для студ.вузів / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир. – 2000. – 356 с.
53. Білуха М. Методологія бухгалтерського обліку в електронному середовищі / М. Білуха, Т. Микитенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 8. – С. 50-54.
54. Автоматизація ресторана, бара, кафе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flagmansoftware.com/>. – Назва з екрану.

55. 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
56. Baker, T. K. & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), 239-263
57. Baker, T. K. & Collier, D. A. (2003). The benefits of optimizing prices to manage demand in hotel revenue management systems. *Production and Operations Management*, 12(4), 502-518. Baker, T. K. & Collier, D. A. (2005). The economic payout model for service guarantees. *Decision Sciences*, 36(2), 197-220.
58. Beck, J., Knutson, B., Cha, J. & Kim, S. (2011). Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194.
59. Beldona, S. & Kwansa, F. (2008). The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 594-603.

# Додатки



## ДОДАТОК Б

Підприємство	<u>ресторан «Піцца Челентано»</u>	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія	_____	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання	_____	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності	_____	за КОПФГ	
Середня кількість працівників	_____	за КВЕД	
Адреса, телефон	_____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		22	22
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	22	22
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	200	220
Основні засоби	1010	530	528
первісна вартість	1011	560	572
знос	1012	30	44
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	100	110
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	852	880
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	660	682
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52	44
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	80	55
Гроші та їх еквіваленти	1165	131,4	88

Витрати майбутніх періодів	1170	6,6	11
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>930</b>	<b>880</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1782</b>	<b>1760</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		670	770
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	148,94	184,80
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>818,94</b>	<b>954,80</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	245,06	244,20
Інші довгострокові зобов'язання	1515	88	88
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	24	22
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>357,06</b>	<b>354,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	295,4	154
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	244,8	209
розрахунками з бюджетом	1620	23,4	28,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	22,8	39,6
Поточні забезпечення	1660	12	11
Доходи майбутніх періодів	1665	7,6	8,8
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>606,0</b>	<b>451</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1782</b>	<b>1760</b>

## ДОДАТОК В

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Підприємство	ресторан «Піцца Челентано»	Дата (рік, місяць, число)			<b>КОДИ</b>
		за ЄДРПОУ			<b>01</b>
Територія		за КОАТУУ			
Орган	державного	за СПОДУ			
управління		за КОПФГ			
Організаційно-правова	форма	за КВЕД			
господарювання					
Вид	економічної				
діяльності					
Одиниця виміру:	тис.				
грн		Контрольна сума			

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2015 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4798,8	2016,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	870,00	760,00
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	330,00	256,74
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	33,0	26,4
Адміністративні витрати	2130	77,0	59,4
Витрати на збут	2150	33,0	26,4
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	253,00	197,34
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	6,6	8,8
Інші фінансові доходи	2220	4,4	6,6
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	264,0	212,74
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79,2	63,8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	184,80	148,94
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	951,0	886,6
Витрати на оплату праці	2505	690,2	643,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	265,5	247,5
Амортизація	2515	35,4	33
Інші операційні витрати	2520	37,9	35,2
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1980,0</b>	<b>1845,8</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## ДОДАТОК Д

Підприємство	<u>ресторан «Піцца Челентано»</u>	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія	_____	за ЄДРПОУ	_____
Організаційно-правова форма господарювання	_____	за КОАТУУ	_____
Вид економічної діяльності	_____	за КОПФГ	_____
Середня кількість працівників	_____	за КВЕД	_____
Адреса, телефон	_____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	_____		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):	_____		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	_____		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	_____		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		20	22
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	20	22
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	180	200
Основні засоби	1010	540	530
первісна вартість	1011	550	560
знос	1012	10	30
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	50	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	790	852
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	605	660
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64	52
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	40	80
Гроші та їх еквіваленти	1165	96,7	131,4

Витрати майбутніх періодів	1170	7,4	6,6
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>813,1</b>	<b>930</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1603,1</b>	<b>1782</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		670	670
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	80	
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100	148,94
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	850	818,94
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	160	245,06
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42	88
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	20	24
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	222	357,06
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	240,6	295,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	235,8	244,8
розрахунками з бюджетом	1620	21,3	23,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	20,1	22,8
Поточні забезпечення	1660	8	12
Доходи майбутніх періодів	1665	5,3	7,6
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	531,1	606,0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1603,1</b>	<b>1782</b>

## ДОДАТОК Е

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ресторан «Піцца Челентано» Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
Територія \_\_\_\_\_ за КОАТУУ  
Орган державного  
управління \_\_\_\_\_ за СПОДУ  
Організаційно-правова \_\_\_\_\_ форма \_\_\_\_\_ за КОПФГ  
господарювання \_\_\_\_\_ за КВЕД  
Вид економічної  
діяльності \_\_\_\_\_ за КВЕД  
Одиниця виміру: тис. \_\_\_\_\_  
грн \_\_\_\_\_ Контрольна сума

КОДИ	
	<b>01</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2016 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9152,3	4798,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1760,00	1354,0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	256,74	189,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	26,4	19,45
Адміністративні витрати	2130	59,4	50,11
Витрати на збут	2150	26,4	19,78
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	197,34	139,26
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	8,8	5,34
Інші фінансові доходи	2220	6,6	4,95
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	212,74	149,55
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	63,8	44,87
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	148,94	104,68
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	886,6	886,6
Витрати на оплату праці	2505	643,5	643,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	247,5	247,5
Амортизація	2515	33	33
Інші операційні витрати	2520	35,2	35,2
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1845,8</b>	<b>1845,8</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		



## ДОДАТОК Ж

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата  
Підприємство ресторан «Піцца Челентано»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.

(рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Адреса: м. Київ

Баланс  
на 31 грудня 2017 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	20	20
первісна вартість	0 11	20	20
знос	0 12		
Незавершене будівництво	0 20	190	180
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	550	540
первісна вартість	0 31	620	550
знос	0 32	70	10
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі			
в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		50
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70		
Усього за розділом 1.	0 80	760	790
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	120	140
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	240	220
готова продукція	130	221	245
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари,			

роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	54	64
первісна вартість	161	54	64
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	20	40
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	84,1	96,7
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом 2.	260	739,1	805,7
3. Витрати майбутніх періодів	270	5,2	7,4
БАЛАНС	280	1504,3	1603,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300	670	670
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	80	80
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	82	100
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом 1.	380	832	850
2. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		8
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	16	20
Усього за розділом 2.	430	16	28
3. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		160
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		42
Усього за розділом 3.	480		202
4. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	409,5	240,6
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	201,9	235,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	20,8	21,3

з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	19,4	20,1
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом 4.	620		
5. Доходи майбутніх періодів	630	4,7	5,3
БАЛАНС	640	1504,3	1603,1

М.П.

Керівник  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК 3

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата  
Підприємство ресторан «Піцца Челентано».  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.

(рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Звіт

про фінансові результати  
за 2017 рік

Форма №  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	4514,1	9152,3
Податок на додану вартість	0 15	308,74	273,12
Акцизний збір	0 20		
	0 25		
Інші вирахування з доходу	0 30		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	1543,7	1365,62
Собівартість реалізованої продукції	0 40	1354,0	1204,42
Валовий:			
прибуток	0 50	189,7	161,2
збиток	0 55		
Інші операційні доходи	0 60	19,45	16,22
Адміністративні витрати	0 70	50,11	40,31
Витрати на збут	0 80	19,78	17,40
Інші операційні витрати	0 90		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110	5,34	3,99
Інші фінансові доходи	120	4,95	4,86
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	149,55	128,56
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	44,87	38,57
Фінансові результати від звичайної діяльності			

прибуток	190	104,68	89,99
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	104,68	89,99
збиток	225		

## 2. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	674,6	653,8
Витрати на оплату праці	240	486,3	459,6
Відрахування на соціальні заходи	250	181	173
Амортизація	260	25,7	24,9
Інші операційні витрати	270	27,1	26,3
Разом	280	1394,7	1337,6

## 3. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

М.П.

Керівник  
Головний бухгалтер