

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Студента 3 курсу, 7с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Трачук
Дарії
Миколаївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава
Веліксівна

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

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

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

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

ТРАЧУК ДАРІЇ МИКОЛАЇВНИ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Організація взаємодії суб'єкта ресторанного бізнесу зі стейкхолдерами м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження сервісних технологій у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – сервісні процеси підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення сервісних технологій у ресторані

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР»

1.1. Загальна характеристика ресторану «This is Пивбар»

1.2. Характеристика стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» та організація взаємодії з ними

1.3. Аналіз вдосконалення організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами

РОЗДІЛ 2 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР» ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення і доцільності впровадження нових напрямів організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами

2.2. Реалізація програми заходів щодо удосконалення роботи зі стейкхолдерами

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	13.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	05.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	16.11.2022
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	18.11.2022
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	08.01.2023
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2023
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	15.01.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	22.01.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

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

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

(підпис)

М.В. Босовська
(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Д.М. Трачук
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студентка Трачук Дарія Миколаївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади формування взаємодії суб'єктів ресторанного бізнесу зі стейкхолдерами. Проведено оцінку ефективності діючої системи зв'язків ресторану зі стейкхолдерами.

Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку зовнішніх відносин ресторану та обгрунтовано програму їх реалізації.

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

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.В. Босовська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Трачук Д.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ	31
СТЕКХОЛДЕРАМИ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР».....	9
1.1. Загальна характеристика ресторану «This is Пивбар».....	9
1.2. Характеристика стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» та організація взаємодії з ними.....	23
1.3. Аналіз вдосконалення організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами.....	35
РОЗДІЛ 2 ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР» ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	42
2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення і доцільності впровадження нових напрямів організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами.....	42
2.2. Реалізація програми заходів щодо удосконалення роботи зі стейкхолдерами.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

Сучасне підприємство є пулом численних відносин і комунікацій. Саме їхня якість і надійність значною мірою визначають здатність підприємства до підтримки тривалого життєвого циклу та досягнення успіху в конкурентній боротьбі, здатність до проривних інновацій або адаптації до мінливих умов. Відносини та комунікації мають формуватися не хаотично, а цілеспрямовано, тому в сукупності з традиційними ресурсами вони стають об'єктами управління в специфічній системі менеджменту – управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Зважаючи на здійснений огляд визначень поняття стейкхолдер, варто визначити ключові риси, що є спільними в більшості визначень. Насамперед, це особа, група осіб або організація. Оскільки в діяльності будь-якого підприємства важливим є реалізація визначених цілей, для досягнення яких залучаються власні або залучені ресурси, розробляються стратегії їхнього досягнення, то логічно, що вплив індивідів або груп впливу на будь-яку складову цієї системи досягнення цілей підприємства визначатиме їх як стейкхолдерів. Отже, зважаючи на вищезазначене, все більшої актуальності набувають питання оптимізації взаємодії зі стейкхолдерами.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних особливостей управління взаємовідносинами між стейкхолдерами та суб'єктом ресторанного бізнесу.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- надати загальну характеристику ресторану «This is Пивбар»;
- охарактеризувати стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» та організація взаємодії з ними;
- окреслити напрями вдосконалення організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами;
- здійснити обґрунтування доцільності впровадження нових напрямів організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами.

Об'єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами суб'єкта ресторанного бізнесу зі стейкхолдерами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами як чинника розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених із проблематики управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених із питань управління та взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, закони України, нормативні документи, матеріали державних статистичних органів, статистичні дані міжнародних організацій, результати анкетування та опитування українських підприємств щодо оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів суб'єктів ресторанного бізнесу, професійні стандарти у сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕКХОЛДЕРАМИ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР»

1.1. Загальна характеристика ресторану «This is Пивбар»

До народження бренду This is Пивбар, на ринку існував паб «Пивна №1», було 2 заклади, один в центрі міста Київ, за адресою Басейна, 15, другий в районі Оболонь, за адресою Маршала Тимошенко, 18. Концепція пабу була витримана в стилі радянського союзу, в цьому стилі були витримані елементи інтер'єру, форма співробітників, меню ресторану. Паб існував близько 3х років, був за показниками ефективний. Публіка в ресторані була 30+, Гости часто обирали даний паб для проведення банкетів, приходили веселитися по п'ятницях і суботах. Паб існував без стратегічного бачення, не було чітких цілей куди необхідно привести бізнес. У пабах не було маркетингової стратегії, ресторани рекламували самі себе.

Відмінність Пивної №1 від інших пивних закладів була в тому, що власник та керівники завжди витрачали багато часу на роботу з сервісом для Гостя. Даний концепт був успішний, але не було впевненості в тому, що надовго. Ресторанний бізнес досить швидко розвивається, з місяця в місяць відкриваються нові заклади в різних концепціях.

Власник компанії в 2019 році приймає рішення міняти формат закладу, ніша бізнесу залишається та ж «пивна», але повністю змінити концепцію ресторану, яка буде приваблива на ринку не 2-3 роки, а не менше 10 років.

Літо 2019 року, в пабі Пивна №1 на Оболоні, проходить ребрендинг і в вересні народжується ресторан під назвою This is Пивбар.

This is Пивбар - з'явився, для того, щоб змінити уявлення людей про культуру споживання пива. В даному форматі закладу, ми всі розуміли, що права на помилку - немає.

2020 рік, сьогодні мережа складається з чотирьох ресторанів, у таких районах: Центр, Оболонь, Харківський і Троєщина.

Ресторани з великою площею, з різними інтер'єрами, в кожному ресторані своя атмосфера. У ресторанах, представлене меню, розроблене в колаборації з кращими шеф поварами, такими як Деніель Фіппард - шеф кухар з Британії, який заробив зірку Мішлен, Олександр Якутів, кращий шеф повар в Україні, повар для якого українська кухня не має кордонів, Роберто Арморолі - італійський шеф кухар, справжнісінький італійський кухар. Роберто співпрацює з This is Пивбар і сьогодні, в ролі бренд - шефа.

Меню закладів - це не тільки закуски до пива, але і безліч страв на будь-який смак. У This is Пивбар постійно змінюється меню, проходять різні тижні, наприклад тижні устриць, фермерської качки або тижні від Шефа. У This is Пивбар можливо спробувати від тридцяти до ста сортів пива.

У This is Пивбар проходять кращі вечірки. Офіціанти - це сервіс герої, а хостес - Міс Гостинність. У ресторанах можна побувати на званих вечерях, які проводить Роберто.

Ресторан об'єднав в собі кращі традиції пивних культур, в меню представлені популярні страви пивних країн, одні з них Бельгія, США, Німеччина, Англія, Україна, Чехія. Основна мета ресторану, щоб Гість, який потрапив в This is Пивбар, зрозумів, що пиво сьогодні можна пити по-іншому, що Пивбар - це не високі столи, темні приміщення і солона їжа. Що пиво буває не тільки темне, світле і нефільтроване, що сьогодні пиво - це нове вино.

This is Пивбар - це місце зустрічі пивних гурманів і світових пивних традицій.

Бачення ресторану «This is Пивбар» полягає в наступному «Безперервний розвиток і вдосконалення в індустрії гостинності за допомогою надання ресторанних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб в їжі, відпочинку і незабутньому час проведення жителів і гостей Києва».

Предметом діяльності ресторану «This is Пивбар» є:

- організація ресторанного бізнесу;

- діяльність з виробництва, випуску, реалізації та організації споживання продукції ресторанного бізнесу, закусок до пива і напоїв;
- роздрібна торгівля пивом в установленому законодавством порядку;
- організація дозвілля людей, проведення вечірок;
- здійснення впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції ресторанного бізнесу.

Ресторан «This is Пивбар» ставить перед собою наступні стратегічні завдання:

- 1) підтримка іміджу компанії як успішного і надійного партнера;
- 2) нарощування обсягів виробництва і збуту;
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- 4) підвищення рентабельності вкладеного капіталу.

Крім того, керівництво ресторанного комплексу ставить перед собою і співробітниками наступні завдання:

- 1) розширення асортименту послуг;
- 2) дослідження ринку;
- 3) отримання максимального прибутку при збереженні колишньої якості послуг;
- 4) зростання добробуту працівників ресторану «This is Пивбар»

Стратегія компанії - масштабування.

Цілі протягом 2х років:

- відкрити ще Пивбари в Києві
- вийти на новий ринок - доставка їжі.
- протягом 1-го року досягти показників «лідери в продажах і протоці пива»
- протягом року вдосконалити всі процеси, які дозволять масштабуватись і вдосконалити систему навчання всередині компанії.

Наявність ефективних управлінських рішень - запорука стабільності і успішності «This is Пивбар». Але не завжди економічна ситуація в організації складається благополучно, в тому числі з-за зовнішніх факторів. Наприклад,

криза організації може виявитися наслідком нестабільного стану цілої економічної галузі, до якої організація відноситься. До внутрішніх причин виникнення кризи можуть привести диспропорції між обсягом виробництва і реалізацією продукції між доходами і обсягом короткострокових позик, ціною продукції і витратами на її виробництво і т.д.

Управлінська звітність, як відомо, має використовуватися для виявлення ступеня виконання управлінських рішень. При цьому в формах цієї звітності повинні відображатися насамперед ті показники, які максимально можуть висловити конкретні цілі організації. Управлінську звітність ніхто не зобов'язує складати, вона просто потрібна керівникам в прийнятті оптимальних управлінських рішень, допомагає їм витримувати конкуренцію і заслуговує на те, щоб навчитися нею користуватися і працювати з нею кожен день.

Для того щоб прийняти рішення необхідно виробити і поставити мету, вивчити проблему на основі наявної інформації, вибрати і обґрунтувати критерії ефективності та можливі наслідки прийнятого рішення, обговорити з фахівцями різні способи вирішення проблеми, вибрати оптимальне рішення, прийняти його і конкретизувати для безпосередніх виконавців.

Прийняте рішення повинно бути ефективним, оптимальним і реалізованим. Технологія менеджменту «This is Пивбар» виділяє три стадії, з яких складається управлінське рішення: підготовка рішення, ухвалення рішення і його реалізація.

Відповідно, головним фактором в прийнятті оптимального, раціонального рішення є наявність грамотно побудованої на «This is Пивбар» системи управлінського обліку. Основна мета управлінського обліку - надання керівникам і фахівцям компанії і її структурних підрозділів планової, фактичної і прогнозованої інформації про діяльність компанії і зовнішньому оточенні для забезпечення можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Предметом управлінського обліку «This is Пивбар» в загальному вигляді виступає сукупність об'єктів (виробничі ресурси, господарські процеси і їх результати) в процесі всього циклу управління виробництвом.

Метод управлінського обліку - це сукупність різних прийомів і способів, за допомогою яких відображаються об'єкти управлінського обліку в інформаційній системі підприємства. Метод управлінського обліку складається з наступних елементів: документація; інвентаризація; оцінка; угруповання і узагальнення в контрольні рахунки; планування; нормування і лімітування; аналіз; контроль.

Серед завдань управлінського обліку «This is Пивбар» виділяють наступні:

- 1) раціональне калькулювання собівартості продукції;
- 2) аналіз роботи підприємства з розподілом на центри діяльності (прибутку, рентабельності, собівартості, капітальних вкладень і т.д.);
- 3) розробка планів на короткий і тривалий періоди;
- 4) вибір оптимальної бази і методології для плавного калькулювання;
- 5) наближення прогнозів до практичних результатів з метою вироблення необхідної політики управління;
- 6) облік руху матеріальних ресурсів і готової продукції;
- 7) порівняння загального фінансового результату з даними управлінського обліку для арифметичного контролю.

Облік, аналіз та прогнозування основних економічних показників і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства є необхідною передумовою для ефективного планування роботи досліджуваного закладу харчування. Від обсягу виробництва та реалізації продукції, наданих послуг залежить фінансовий стан ресторану, тому що лише через кінцеву реалізацію завершується процес відтворення на всіх етапах товаровиробничої системи. Метою економічного аналізу є визначення напрямків зростання обсягів реалізації продукції відносно конкурентів, розширення частки ринку при максимальному використанні виробничих потужностей, і як результат, –

зростання прибутку закладу. У сфері ресторанного бізнесу підприємство виконує три взаємопов'язаних функцій:

- 1) виготовлення власної продукції;
- 2) продаж виробленої продукції та купованих товарів;
- 3) організація харчування.

З огляду на це у ресторанных закладах включають поряд з витратами на виробництво продукції витрати на реалізацію та організацію споживання власної продукції та купованих товарів. Як економічна категорія, витрати ресторанного закладу – це витрати, пов'язані з виготовленням продукції, реалізацією продукції власного виробництва, купованих товарів та організацією їх споживання. Аналіз витрат дає змогу виявити шляхи їх скорочення, а також розробити заходи щодо мобілізації наявних резервів підвищення ефективності виконання економічного потенціалу.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «This is Пивбар» за 2019-2021 роки. Результати аналізу подамо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз показників фінансових результатів діяльності підприємства

«This is Пивбар» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Роки			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Чистий дохід від реалізації продукції	43679	49319	58048	5640	112.91	8729	117.70
Собівартість реалізованої продукції	31722	33882	42697	2160	106.81	8815	126.02
Валовий: прибуток	11957	15437	15351	3480	129.10	-86	99.44
Інші операційні доходи	404	531	852	128	131.57	321	160.41
Адміністративні витрати	-1096	-1065	-1137	31	97.18	-71	106.68
Витрати на збут	-8101	-10292	-12373	-2191	127.05	-2081	120.22
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	606	4238	2559	3632	699.15	-1679	60.39
Витрати (дохід) з податку на прибуток	223.215	766.08	465.27	543	343.20	-301	60.73
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	382.935	3471.84	2093.97	3089	906.64	-1378	60.31

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Як можна замітити за три роки (2019-2021) чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи зростають на протязі усього досліджуваного періоду. Собівартість реалізованої продукції зростає, але разом з цим і зростає фінансовий результат (прибуток).



Рис. 1.1. Порівняння чистого доходу та собівартості послуг «This is Пивбар» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Чистий прибуток «This is Пивбар» у 2020 році порівняно з 2019 роком виріс більше ніж у 8 разів, а в 2021 порівняно з 2020 – зменшився на 40%. Виручка від реалізації протягом двох років мала тенденцію до зростання – на 13% та 18% відповідно. Собівартість продукції також зростала за останні два роки на 37,75% і 8,22% відповідно. Валовий дохід за 2020 рік збільшився на 29%, а в наступному 2021 році майже не змінився.

Можна зробити висновок, що компанія розвивається в позитивному напрямку. Про це свідчить збільшення оборотних та необоротних активів, власного капіталу, чистого прибутку, виручки від реалізації продукції, валового доходу. Збільшення собівартості реалізованої товарної продукції свідчить про збільшення витрат у компанії, але це не можна вважати негативним фактором, оскільки це пов'язано з розширенням діяльності компанії. Теж саме можна сказати про зростання адміністративних витрат та

витрат на збут.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності являються досить важливими фінансовими показниками, якщо розглядати короткострокову перспективу. За допомогою них можна оцінити на скільки швидко компанія може скориставшись своїми активами для того щоб погасити короткострокові зобов'язання.

Щоб проаналізувати показники ліквідності потрібно розраховуються такі показники як коефіцієнти покриття, абсолютна ліквідність, швидка ліквідність і чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття дозволяє зрозуміти, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, та показує кількість оборотних коштів компанії для погашення її боргів протягом періоду. Розраховується коефіцієнт покриття за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.1)$$

Коефіцієнт покриття «This is Пивбар» за жоден з року аналізований періоду знаходиться нижче відповідної норм, так як є меншим 1,5 (коливається від 0,781 до 1,150). Тобто вартість активів не покриває зобов'язання «This is Пивбар».

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань і розраховується він за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.2)$$

Показник швидкої ліквідності коливається протягом 2019 – 2021 рр. в межах 0,197 до 0,350 і являється меншим за норму, тоді як при оптимальному значенні в 0,5 – 1 та вище.

Негайну готовність компанії ліквідувати короткострокову заборгованість показує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Формула для його розрахунку:

$$K_{\text{аб.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

В 2019 році цей показник нижчий норми, нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Це показує, що фірма не має можливість вчасно сплатити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. В 2020 році коефіцієнт абсолютної ліквідності вищий норми, що також може вказувати на проблеми на підприємстві та показує що фірма використовує неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. В 2021 це показник знаходиться в межах норми і становить 0,104.

Динаміки зміни цих показників наведено в форматі графіку на рис. 1.2.

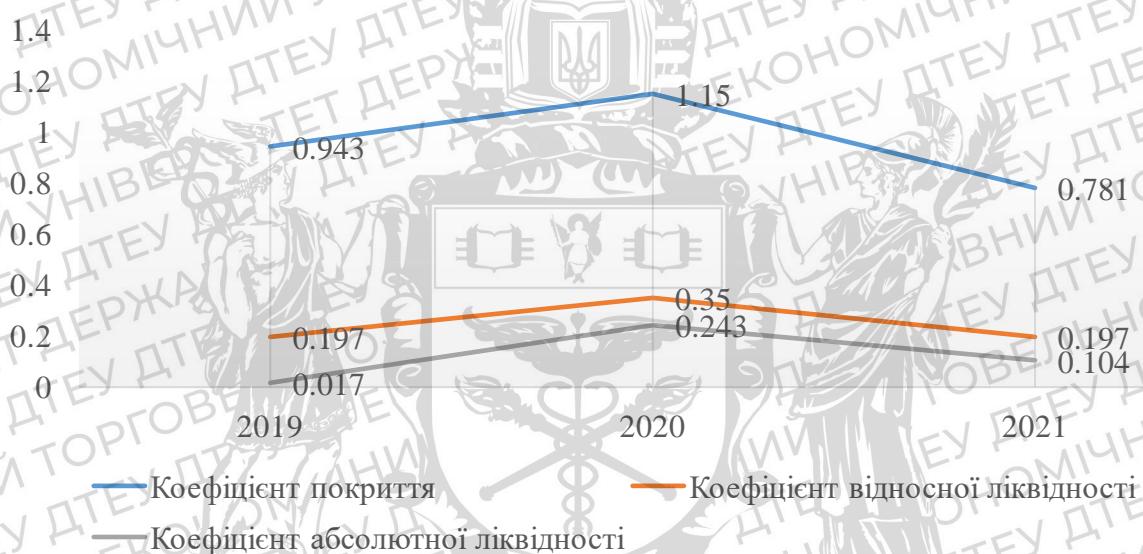


Рис. 1.2. Зміна показників коефіцієнту швидкої і абсолютної ліквідності та коефіцієнту покриття «This is Пивбар»

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Чистий оборотний капітал показує спроможність компанії виплачувати свої поточні зобов'язання і можливості розширення подальшої діяльності підприємства. Розраховується чистий оборотний капітал як різниця оборотних активів і поточних зобов'язань.

Підсумки та результати розрахунків оцінки ліквідності знаходяться у табл.1.2.

**Зміна показників ліквідності «This is Пивбар» за період 2019-2021
рр.**

Показник	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт покриття	0.943	1.150	0.781	0.207	121.97	-0.369	67.93
Коефіцієнт відносної ліквідності	0.197	0.350	0.197	0.153	177.93	-0.153	56.30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.017	0.243	0.104	0.226	1448.99	-0.139	42.95
Чистий оборотний капітал	-1024860	2946120	-6967155	3970980	387.47	-9913275	-336.49

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Показник чистого оборотного капіталу «This is Пивбар» має від'ємні значення, що свідчить про зростання зобов'язань і одночасне скорочення оборотних засобів «This is Пивбар», що є негативним явищем. Однак в 2020 році показник додатній, що відображає більш ефективне ведення справ.

У 2019-2021 роках підприємство не мало достатньої суми оборотних коштів для того щоб виплатити свої борги, незважаючи що у 2020 році це значення максимально наблизилось до оптимального – 1,150. Коефіцієнт відносної ліквідності не відповідає нормі і немає сталої тенденції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності немає сталої тенденції (зріс за 2020 року 13 разів та зменшився у 2021 рр. на 57%), але все ж спроможність компанії негайно виплатити поточні зобов'язання збільшилась.

Чистий оборотний капітал має від'ємні значення, що є негативним явищем в цілому. В 2020 р. він виріс майже у 3,9 рази, але в наступному році зменшився у 3,4 рази і знову набув від'ємного значення. Це пов'язано зі збільшенням поточних зобов'язань.

Так як, більшість основних показників поза нормою, це показує, що компанія «This is Пивбар» має низьку платоспроможність в даному аналізованому періоді.

Для того, щоб підвищити коефіцієнт покриття потрібно працювати в напрямку збільшення суми оборотних активів та пониження суми поточних зобов'язань.

Тоді як для покращення коефіцієнту відносної ліквідності підприємству слід працювати в напрямку підвищення суми високоліквідних активів та пониження суми поточних активів.

Так як показник коефіцієнта абсолютної ліквідності являється нижче нормативного, то підприємству потрібно залучити позикові кошти та реалізувати частину своїх зайвих активів щоб збільшити суми найбільш ліквідних активів. В ті роки, коли показники є вище нормативного, компанія повинна використати можливість і вкласти частину коштів, які є вище норми, у фінансові інвестиції.

Щоб оцінити фінансову стійкість, потрібно розрахувати коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, фінансування і маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності показує залежність компанії від різних зовнішніх джерел фінансування. Розраховується він за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під-ва}} \quad (1.4)$$

Залежність компанії від зовнішніх джерел має тенденцію до зростання, в 2021 році показник досяг найнижчого за 3 роки значення – 0,306.

Коефіцієнт фінансування відображає можливість компанії розвиватися за рахунок своїх коштів та розраховується як сума довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань додаючи забезпечення наступних витрат і платежів та доходи майбутніх періодів, вся ця сума ділиться на власний капітал.

Так як коефіцієнт фінансування являється більшим одиниці, це свідчить про неможливість підприємства розвиватися за рахунок своїх коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами відображає, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Він розраховується як різниця оборотних активів і поточних зобов'язання, що ділиться на поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта є від'ємним протягом двох досліджуваних років, що є негативним для компанії. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами являється показником здатності фірми фінансувати оборотний капітал за рахунок своїх оборотних коштів. За отриманими розрахунками видно, що оборотні засоби фінансуються значною кількістю позичкових коштів.

Коефіцієнт маневреності відображає, яка частина власного капіталу була вкладена в оборотні засоби, а яка була капіталізована. Розраховується цей показник можна за формулою:

$$K_{\text{ман.влк}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.5)$$

Показник на 2021 рік має тенденцію до зростання, що є негативним для компанії. Це показує, що частина капіталу, яка була вкладена в оборотні засоби збільшилась. І тому, зменшується частка, яка капіталізується, що в свою чергу зменшує вартість компанії та робить її менш привабливою для інвесторів.

Результати розрахунків фінансової стійкості наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Оцінка фінансової стійкості «This is Пивбар»

Показник	Роки			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт платоспроможності	0.397	0.440	0.306	0.043	110.79	-0.133	69.70
Коефіцієнт фінансування	1.520	1.274	2.263	-0.245	83.85	0.989	177.60
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0.057	0.150	-0.219	0.207	361.14	-0.369	40.62
Коефіцієнт маневреності	1.408	1.465	1.767	0.057	104.07	0.302	120.64

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

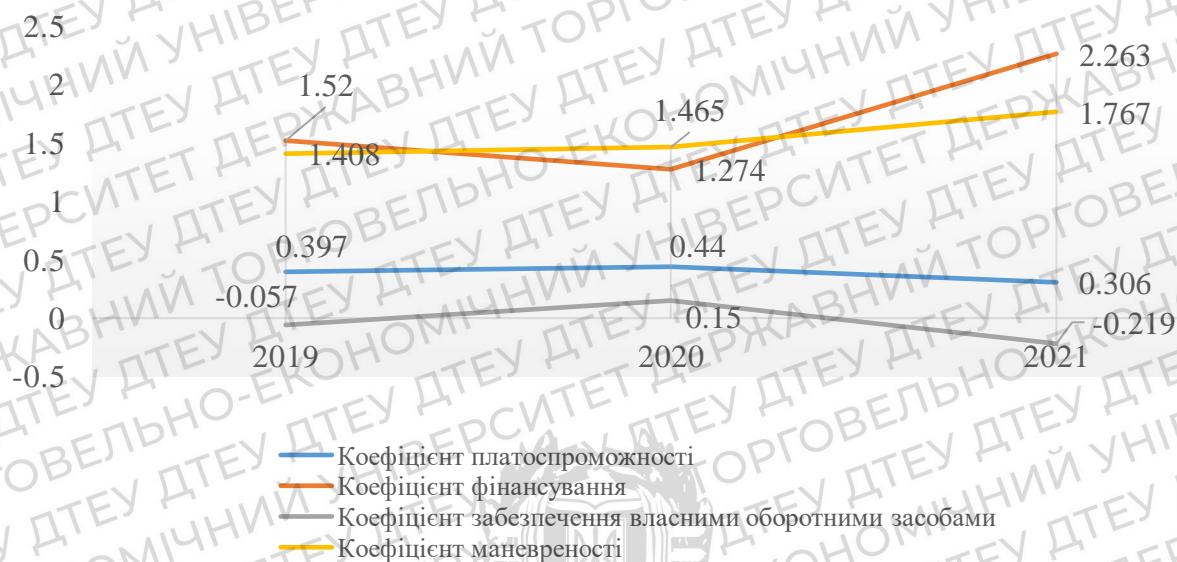


Рис. 1.3. Динаміка зміни коефіцієнта платоспроможності, забезпечення власними оборотними засобами, фінансування та маневреності «This is Пивбар»

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Залежність «This is Пивбар» від зовнішніх джерел фінансування протягом 3-хроків мала тенденцію до спадання: зросла на 10,79%, а потім зменшилась на 30,3% у 2020 та 2021 рр. відповідно. Коефіцієнт фінансування зменшився на 16,15% та зріс на 77,6% у тих же ж роках, що є негативним для компанії явищем, так як свідчить про його збільшення залежності від позичкових коштів. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом 2020 зріс на 261,14% та зменшився на 59,38% відповідно, що говорить про фінансування оборотних засобів великою мірою за рахунок позичкових коштів. Коефіцієнт маневреності в 2021 році має негативну для компанії тенденцію до зростання, тобто свідчить про зменшення додаткового капіталу.

Відносний показник ефективності виробництва – це рентабельність. Він обраховується як відношення прибутку до витрат, тобто являється нормою прибутку.

Для оцінки рентабельності підприємства потрібно розрахувати такі показники як коефіцієнт рентабельність активів, коефіцієнт рентабельність

власного капіталу, коефіцієнт рентабельність діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції і рентабельності продажів.

Результати розрахунків наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники рентабельності «This is Пивбар»

Показник, %	Роки			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт рентабельності активів	0.013	0.099	0.046	0.086	778.62	-0.053	46.16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.032	0.225	0.149	0.193	702.76	-0.076	66.22
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.009	0.070	0.036	0.062	802.96	-0.034	51.24
Коефіцієнт рентабельності продукції	0.012	0.102	0.049	0.090	848.84	-0.053	47.86
Коефіцієнт рентабельність продажів	0.274	0.313	0.264	0.039	114.34	-0.049	84.49

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

У 2020 р. коефіцієнт рентабельності активів виріс майже у 8 разів, тому можна сказати, що активи є рентабельними. Рентабельність активів показує рівень прибутку, який характеризується всіма активами підприємства. У 2021 році спостерігалася негативна тенденція цього показника, він зменшився на 56%. У 2020 році рентабельність власного капіталу зростає у 7 разів, а у 2021 році зменшилась на 34%.

Коефіцієнт рентабельності діяльності зростає у 2020 – у 8 разів та зменшився у 2021 – на 49%. Підвищення цього показника показує зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Подібну динаміку має рентабельність продукції: у 2020 показник зріс у більше ніж 8 разів, а у 2021 році зменшився на 52%. Рентабельність продажів продемонструвала ріст на 14% у 2020 р. У 2021 цей показник знизився на 15%.

Динаміка зміни показників рентабельності «This is Пивбар» за 2019-2021 рр. представлена на рис. 1.4.

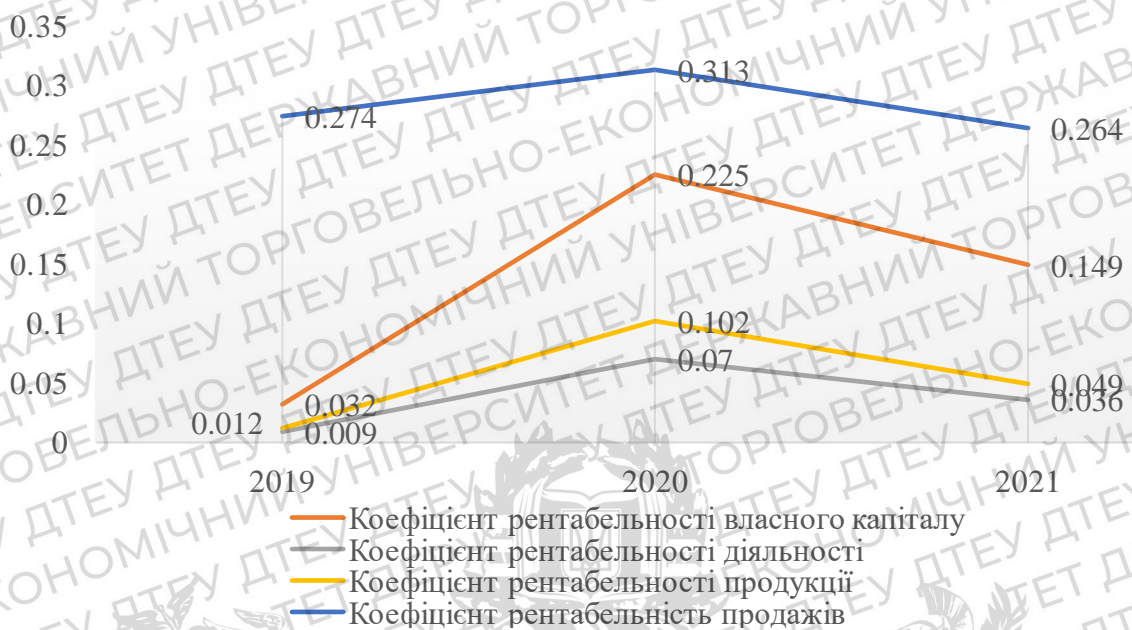


Рис. 1.4. Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності «This is Пивбар»:

Джерело: (Розроблено автором на основі додатків А, Б)

По графіку добре видно, що 2020 рік для компанії видався набагато успішнішим, оскільки всі показники рентабельності мали досить непоганий приріст. Негативним є те, що в наступному році компанія не змогла досягти того ж рівня рентабельності, що також добре помітно по графіку, де всі коефіцієнти спадали. Незважаючи на це, значення всіх показників рентабельності являється додатне, що показує ефективне ведення справ у «This is Пивбар».

1.2. Характеристика стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» та організація взаємодії з ними

Формування системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами має будуватися на певних принципах. Виділимо базові принципи взаємодії «This is Пивбар» зі своїми стейкхолдерами:

- постійний моніторинг і визнання всіх стейкхолдерів, необхідність врахування їхніх інтересів під час прийняття рішень і здійснення діяльності;

- необхідність відкритого спілкування про інтереси, участі та ризики стейкхолдерів, взаємодіючих із корпорацією;
- впровадження процесів і стилів поведінки, що враховують інтереси, вимоги та можливості груп стейкхолдерів;
- необхідність усвідомлення залежності винагород від зусиль серед стейкхолдерів, прагнення досягнення справедливості в розподілі корпоративної діяльності та привілеїв між ними, прийняття до уваги вразливостей і ризиків;
- взаємодія й узгодженість між менеджерами під час роботи з усіма стейкхолдерами для забезпечення мінімізації загроз і шкоди від корпоративної діяльності;
- відмова від діяльності, яка супроводжується ризиком обмеження людських прав або виникнення небезпечних ситуацій, неприйнятних для відповідних стейкхолдерів;
- усунення протиріч під час управління між менеджерами як корпоративними стейкхолдерами та їхніми обов'язками перед стейкхолдерами.

Спираючись на найбільш поширені вимоги щодо віднесення стейкхолдерів до ключових, а також враховуючи сфери виникнення можливих інтересів стейкхолдерів (екологічна, соціальна та економічна сфери), визначимо список потенційних стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар», а також сформулюємо напрями прояву їхньої влади, реалізації інтересів та можливу значущість (актуальність).

Визначення кола можливих інтересів потенційних стейкхолдерів здійснено нами за сферами їхнього виникнення:

- 1) економічні інтереси, які передбачають отримання певних доходів, наприклад, у вигляді заробітної плати, дивідендів, відсотків, зростання вартості інвестованого капіталу тощо, або скорочення витрат;
- 2) соціальні інтереси, що пов'язані з підвищенням соціального статусу, саморозвитком, створенням робочих місць, стимулюванням

відповідального споживання, стимулюванням інновацій для підвищення якості кондитерської продукції, недопущенням шкідливого впливу на здоров'я тощо;

3) екологічні інтереси, які мають підґрунтям дотримання екологічних норм і стандартів, зменшення шкідливих викидів в атмосферу тощо.

Значущість стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» розглядатимемо згідно з підходом Р. Мітчелла, Б. Агла та Д. Вуда як «ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів» (Mitchell, Agle & Wood, 1997: 854). Найбільш значущою групою стейкхолдерів суб'єкта ресторанного бізнесу пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу (вплив) існуванню самого ресторану «This is Пивбар». Наступна за значимістю група стейкхолдерів вимагає термінового задоволення інтересів, оскільки їхнє ігнорування може зруйнувати репутацію підприємства та призвести до загрози існуванню в довгостроковій перспективі. Віддалена терміновість реалізації інтересів означає побудову довгострокових взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами, які хоча й можуть чинити прямий вплив на діяльність ресторану «This is Пивбар», але мають стратегічні наміри щодо його розвитку.

З урахуванням наведених теоретичних положень, аналітичних аргументів і власних логічних пропозицій здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» за критеріями влади, інтересів і значущості, результати якої представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Ідентифікація ключових стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» за критеріями влади та інтересів

Група стейкхолдерів (ГС)	Склад ГС	Критерії ідентифікації ГС	
		Влада	Інтереси
1	2	3	4
Персонал	Рада директорів Менеджери Працівники	Здатні чинити прямий вплив на діяльність ресторану «This is Пивбар» за рахунок	Економічні (заробітна плата, участь у прибутку / управлінні), соціальні (саморозвиток,

	Профспілки Стажери	участі у прийнятті рішень і їх виконанні	соціальний статус, створення робочих місць, відповідальність перед суспільством, уникнення професійних конфліктів)
Власники	Акціонери Пайовики Приватні підприємці	Здатні чинити прямий вплив на діяльність ресторану «This is Пивбар» за рахунок участі у прийнятті рішень щодо напрямів функціонування та розвитку ресторану	Економічні (дивіденди, участь у прибутку, зростання вартості капіталу), соціальні (розвиток репутації, відповідальність перед суспільством)
Інвестори та кредитори	Інституційні інвестори Банки	Здатні чинити прямий вплив на діяльність ресторану «This is Пивбар» через використання інструментів фінансування	Економічні (проценти, зростання вартості капіталу)
Клієнти	Кінцеві споживачі Дилери Роздрібні та оптові покупці (посередники)	Здатні чинити прямий вплив на діяльність ресторану «This is Пивбар» через формування попиту на виробу ресторану	Економічні (прийнятні ціна на виробу, операційні доходи від продажу продукції ресторану, економія витрат на просування), соціальні (задоволення потреб у пиві, якісна продукція)
Постачальники	Постачальники ключової сировини (пиво, риба, картопля, копченості) Інші постачальники	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через обмеження пропозиції сировини для виробництва страв ресторану	Економічні (доходи від продажу сировини, економія витрат), екологічні (постачання екологічно безпечної сировини)
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади Органи ліцензування, сертифікації та стандартизації Міністерство охорони здоров'я Міністерство екології та природних ресурсів	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через механізми державного регулювання та контролю	Економічні (податкові надходження, внесок в економічний розвиток держави / регіону), соціальні (створення робочих місць, забезпечення умов для задоволення потреб населення), екологічні (дотримання екологічних стандартів, стандартів МОЗ)
Конкуренти	Прямі конкуренти у сфері	Здатні чинити непрямий вплив на діяльність	Економічні (збільшення частки ринку,

	ресторанного бізнесу Виробники товарів-замінників	підприємств через цінову та регіональну конкуренцію	встановлення цін (бар'єрів)
Суспільні організації та місцеві громади	Благодійні та волонтерські організації Місцеві громадські організації Організації із захисту прав споживачів, захисту оточуючого середовища	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств через механізм формування певної репутації	Соціальні (лобіювання інтересів громади), екологічні (лобіювання дотримання екологічних норм виробництва)
Засоби масової інформації	Телебачення Соціальні мережі Інтернет Радіо Паперові ЗМІ	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств через механізм формування певної репутації	Економічні (отримання доходів від реклами та PR певного виробника), соціальні (лобіювання соціальної відповідальності), екологічні (лобіювання дотримання екологічних норм виробництва)

Джерело: систематизовано автором

Функція управління взаєминами зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» – це сукупність дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності. Специфіка управлінської діяльності щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в систематичному виявленні нових стейкхолдерів, визначенні їхньої значимості та впливу для діяльності ресторану «This is Пивбар», розробці заходів щодо забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів, аналізі задоволеності та впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства. Звідси, випливають основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, зокрема ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, планування заходів щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, моніторинг рівня задоволеності взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Далі хотілося зупинитися на способах управління найбільш важливими стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар»:

Власники. Економічна сфера – це сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та забезпечення економічної життєздатності та результативності функціонування підприємства – ось сфера інтересів власників ресторану «This is Пивбар». Беззаперечним є той факт, що розвиток підприємства неможливо уявити без отримання позитивних економічних результатів, які одночасно є не лише основним мотивом підприємницької діяльності, а й служать вихідною умовою фінансового забезпечення будь-яких ініціатив здійснюваних підприємством. В даному випадку дана сфера являє собою існуючу бізнес-модель на підприємстві, яка може бути представленою низкою показників, що засвідчують розвиток підприємства з економічної точки зору

Фінансовий результат – даний елемент економічної сфери виділений з метою систематизації інформації про поточний фінансовий стан, фінансові можливості та потенціал ресторану «This is Пивбар» до фінансового зростання. В управлінні рестораном «This is Пивбар» передбачено ведення управлінської внутрішньої звітності, яка дає уявлення про поточний стан розвитку ресторану, динаміку ключових показників з метою прийняття оперативних рішень.

Персонал. Трудові відносини регулюються також згідно з рядом інших внутрішніх документів: Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Процедура оформлення трудових відносин, Політика про припинення трудових відносин, Процедура щодо переведення та переміщення працівників, Політика робочого часу та відпочинку, Процедура нарахування та виплати заробітної плати, Політика щодо здоров'я та благополуччя.

«This is Пивбар» забезпечує рівні умови щодо виплати заробітної плати, додаткових винагород та надання пільг як працівникам, що працюють на умовах повної зайнятості й постійного трудового договору, так і для інших категорій працівників, згідно з законодавством. «This is Пивбар» залучає підрядників в основному для виконання таких завдань і процесів: погрузо-развантажувальні послуги; послуги доставки готової продукції; планування та

організація процесу доставки; координація продажів та послуги з продажу продукції; послуги з охорони, послуги з прибирання приміщень ресторану.

Ті співробітники, що уповноважені контролювати інших, користуються довірою та впливом. Це означає, що вони більше за інших мусять дбати про дотримання Норм ділової поведінки та слугувати прикладом для інших. Вони мають забезпечити розуміння та виконання Норм їхніми підлеглими, а також проходження цими підлеглими всіх необхідних навчальних курсів з дотримання норм та етичної поведінки. Крім того, вони повинні розповідати співробітникам про правила, що діють у ресторані «This is Пивбар», та роз'яснювати їм зміст цих правил. Керівник має підтримувати зі співробітниками відкрите, чесне та двостороннє спілкування. Це означає, що слід заохочувати співробітників ставити питання, висувати пропозиції та повідомляти про порушення. Нарешті, керівник має розслідувати доведені до його відома повідомлення про порушення та вживати відповідних виправних або дисциплінарних заходів.

Клієнти (споживачі).

Ми вивчили основні цільові аудиторії (споживачів) ресторану «This is Пивбар» з метою оптимізації комунікацій в період кризи. Цільова аудиторія ділиться на два сегменти:

Сегмент №1. Чоловіки і жінки, від 30 до 50 років. Жителі Києва, дохід середній і вище середнього. Офісні працівники та власники бізнесу. Активні городяни, які люблять відпочити в дружній компанії за келихом пива. Їм дуже важливо, щоб їх вибір був не таким, як у їх оточення, вони люблять дивувати друзів і близьких нестандартними уподобаннями, але ризикувати вони не хочуть, не прагнуть відвідати заклад відразу після відкриття, не женуться за гастрономічними вишукуваннями і новими іменами. Вони не дослідники, а «послідовники».

Сегмент №2. Чоловіки і жінки, від 20 до 30 років з різних міст України. Приїжджають в Київ на вихідні або у відрядження. Працюють в офісі, дохід середній і вище, в своїх містах вже є коло постійно відвідуваних місць, а Києві готові до різноманітності і більш оригінальних варіантів. Головні критерії

вибору місця – незвичайний заклад, цікавий дизайн, розташування і нестандартні страви. На час пандемії та введення воєнного стану ресторан не вибудовував комунікації з цим сегментом, так як був оголошений карантин.

Система ресторану «This is Пивбар» підтримує довіру споживачів через виконання головного зобов'язання перед ними – забезпечення якості та безпечності напоїв та страв ресторану. На всіх етапах виробничих процесів впроваджені корпоративні і міжнародні стандарти та контрольні процедури для перевірки безпечності та якості води та сировини, інгредієнтів та кінцевої продукції. Ефективність системи управління якістю і безпечністю продукції ресторану «This is Пивбар» підтверджується щорічним проходженням зовнішніх аудитів. В 2020 році неанонсований аудит системи управління якістю і безпечністю продукції був успішно пройдений без критичних невідповідностей. Неанонсований аудит проводиться раз на три роки і є незапланованим, тому його результати є важливим показником ефективності системи управління якістю і безпечністю продукції.

Доцільно розглянути чинники, які виділяють досліджуваний ресторан серед аналогічних закладів м. Києва та забезпечують прихильність споживачів.

Відібравши конкурентів ресторану «This is Пивбар», які знаходяться у місті Києві, близько районів де розташований і ресторан «This is Пивбар». Провела детальний аналіз у порівнянні з конкурентами. Відбираєм декілька найближчих конкурентів, це - This is Пивбар, Пивна Дума, Солом'янська Броварня, Портер Паб.

Зробимо порівняння з конкурентами у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника				Висновок (Сильна/Нейтральна / Слабка сторона)
		This is ПИВБАР	Пивна Дума	Солом'янська Броварня	Портер Паб	
1	2	3	4	5	6	7
1. Частка субринку	відсотки	25	20	10	45	Нейтральна сторона

2. Ціна (пива хугарден)	Грн/л	117	100	106	95	Нейтральна
3. знижки на купівлю товару	%	50	Немає	немає	20	Сильна
4. Відповідність міжнародним стандартам	-	Відповідають міжнародним стандартам НАССР	Стандартизація за системою НАССР відсутня	Стандартизація за системою НАССР відсутня	Стандартизація за системою НАССР відсутня	Сильна
5. Наявність українських сертифікатів в	-	присутня	присутня	присутня	присутня	Нейтральна

Джерело: Створено автором на основі [20]

З таблиці 1.6 можемо детальніше розглянути порівняння ресторану «This is ПИВБАР» та ресторани конкурентів по пунктах:

1. Частка ринку - Слабка сторона, оскільки мала кількість мереж ресторану This is ПИВБАР порівняно з Портер Пабом, але сильна сторона порівняно з Пивною Думою та Солом'янською Броварнею.

2. Ціна - Нейтральна за рахунок обслуговування клієнтів ціна балансується з додатковими послугами для споживачів, чого немає в інших конкурентів.

3. знижки на купівлю товару - Сильна сторона оскільки діють постійні акції, які супроводжуються додатковими подарунками для споживачів та якісним обслуговуванням (персоналізація клієнта).

4. Відповідність міжнародним стандартам - Сильна сторона – впроваджено в роботу стандартизація контролю безпеки харчових продуктів за системою НАССР.

5. Наявність українських сертифікатів - Нейтральна сторона – присутня у всіх операторів ринку.

Постачальники ресторану «This is Пивбар» відіграють критичну роль у процесі створення цінності, оскільки їх діяльність впливає на якість продукції, дотримання рестораном «This is Пивбар» зобов'язань перед споживачами та принципів сталого розвитку. «This is Пивбар» у своїй діяльності дотримується високих етичних стандартів і принципів якості, забезпечує здорові і безпечні

умови праці, мінімізує свій вплив на довкілля. Ресторан прагне співпрацювати з тими постачальниками, що поділяють ці цінності. В ресторані «This is Пивбар» в сфері закупівель і роботи з постачальниками розроблені Політика та Процедури закупівель, Процедури проведення оцінювання постачальників.

Засоби масової інформації. Надаючи інформацію агентствам новин, біржовим аналітикам і акціонерам, компанія «This is Пивбар» зобов'язана повідомляти точні і вичерпні факти. З метою забезпечення точності і повноти даних працівники, яким надійшли запити, що стосуються діяльності «This is Пивбар», її підсумкових даних, планів або думки з тих чи інших суспільних проблем, повинні направляти такі запити до відділу по зв'язках із громадськістю або відповідного відділу «This is Пивбар», що розглядає такі питання. Це стосується всіх публічних заяв, в тому числі тих, що розміщуються в Інтернеті на дошках оголошень і в чат-форумах. Якщо представник ресторану, за згоди відділу зі зв'язків з суспільством, відповідає на питання, що було задано публічно, мають казати лише те, що напевно знає, а в разі невпевненості звертатися по допомогу до інших.

В управлінні взаєминами із стекхолдерами менеджмент ресторану «This is Пивбар» керується нормами Стандарту AA1000SES2015, який рекомендує вибудовувати процес формування взаємодії із зацікавленими сторонами в такі чотири етапи (AA1000SES Technical Committee, 2015):

1. Планування (створення методології виявлення потенційних стейкхолдерів, визначення рівнів і методів взаємодії, визначення й комунікація кордонів розкриття інформації компанією, підготовка проекту плану, розробка індикаторів для оцінки якості взаємодії);
2. Підготовка (визначення й підготовка всіх необхідних ресурсів, визначення та надання можливостей, виявлення потенційних ризиків);
3. Реалізація (запрошення стейкхолдерів до взаємодії, докладне ознайомлення стейкхолдерів з усією споруджуваною системою взаємодії, початок взаємодії з істотним для сторін питань, документування ходу й результатів взаємодії, розробка плану обліку результатів взаємодії в

подальшому, комунікація виробленого плану й досягнутих результатів взаємодії);

4. Взаємодія, перегляд і вдосконалення (контроль і оцінка взаємодії, вивчення накопиченого досвіду й виправлення, реалізація плану імплементації отриманих результатів взаємодії, комунікація суттєвих аспектів взаємодії зацікавлених сторін у формі звіту).

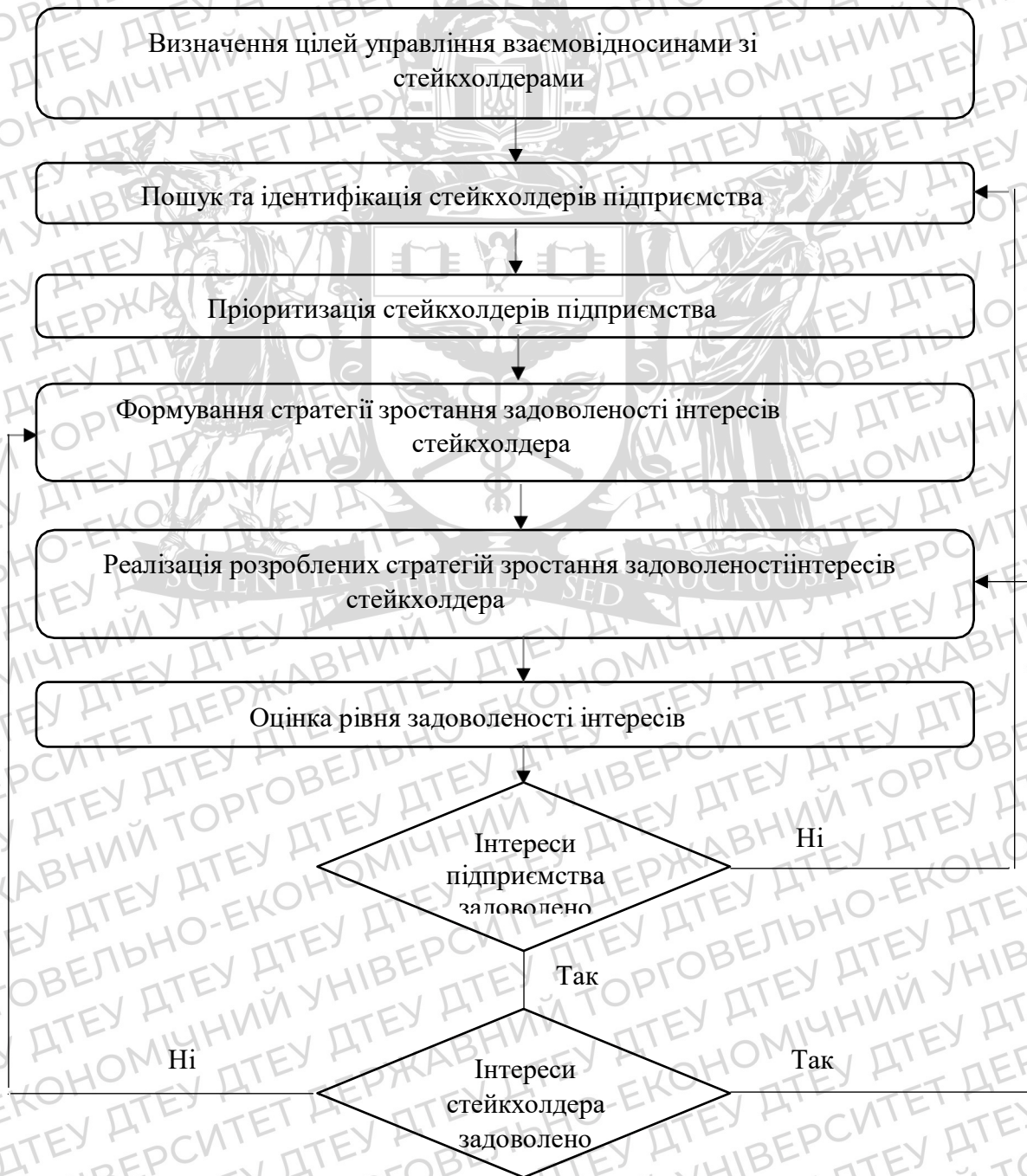


Рис. 1.5. Структурно-логічна послідовність управління взаємовідносинами ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами на основі задоволення їх інтересів

Послідовність управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» на основі задоволення їхніх інтересів складається з декількох послідовних етапів:

1. Визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що передбачає встановлення необхідності налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами щодо забезпечення певної діяльності.
2. Ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає визначення існуючого кола стейкхолдерів.
3. Пріоритизація стейкхолдерів, що передбачає обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів.
4. Формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає обґрунтування сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів.
5. Реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає виконання обґрунтованої сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів із застосуванням необхідної сукупності управлінських дій та впливів.
6. Оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів, що передбачає моніторинг задоволеності інтересів стейкхолдерів, за результатами якого здійснюється коригування стратегії зростання задоволеності стейкхолдерів підприємства.

1.3. Аналіз вдосконалення організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами

Налагодження механізму взаємодії ресторану «This is Пивбар» із зацікавленими сторонами можна здійснювати за допомогою реалізації певних процедур: 1) визначення переліку стейкхолдерів; 2) аналізу їх пріоритетних інтересів; 3) діагностика стану налагоджених відносин із зацікавленими сторонами; 4) встановлення пріоритетності: оцінювання ролі стейкхолдерів; 5) розроблення концепту забезпечення інтересів пріоритетних стейкхолдерів.

В рамках даного дослідження пропонуємо менеджменту «This is Пивбар» розглянути пропозицію щодо впровадження концепції Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструмент вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.

Здійснені дослідження організації взаємодії зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» дають можливість виділити загальну типологію внутрішніх та зовнішніх каналів комунікацій з КСВ, які використовують комерційні компанії в Україні для інформування та залучення стейкхолдерів. На основі відповідей респондентів авторка цієї роботи розділила канали та інструменти комунікацій на 6 категорій за моделлю PESO (табл.2.1). Завданням PR-фахівців є комплексне використання всіх каналів для донесення інформаційного приводу цільовим аудиторіям.

Варто зауважити, що вибір каналів та інструментів комунікацій «This is Пивбар» зі стейкхолдерами залежить від цілей. Для внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів обирають різні канали. Зокрема, компанія проводила внутрішнє дослідження для з'ясування того, з яких джерел співробітники отримують інформацію з КСВ. Це допомагає надалі використовувати релевантні канали.

Таблиця 2.1

Розподіл каналів комунікацій «This is Пивбар» з КСВ за моделлю PESO

<p>PAID / рекламні матеріали</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Спецпроекти в медіа для збільшення охоплення ▪ Банерна реклама івентів 	<p>EARNED / зароблені медіа</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Висвітлення у ЗМІ (пресрелізи, колонки, інтерв'ю) ▪ Рейтинги та конкурси з КСВ ▪ Активність CEO на форумах, бізнес подіях, круглих столах
<p>PAID+ OWNED</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Бренд-амбасадори, які мали комерційну співпрацю з компанією 	<p>EARNED + SHARED</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Підтримка інфлюенсерами, лідерами думок у медіапросторі та соціальних мережах ▪ Партнерські проєкти з іншими компаніями та їхні власні канали комунікації
<p>OWNED / власні канали</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сайт компанії, упаковка продукції ▪ Окремі платформи чи лендінги проєктів ▪ Власні друковані видання ▪ Нефінансові звіти ▪ Зустрічі зі стейкхолдерами ▪ Загальні збори співробітників ▪ Власні внутрішні канали із застосування e-mail розсилки новин ▪ Вебінари та навчальні курси для співробітників 	<p>SHARED / соціальні медіа</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instagram ▪ Facebook ▪ YouTube ▪ LinkedIn ▪ Telegram-чати, Viber-чати

Кожен з цих каналів орієнтований на певні групи стейкхолодерів (співробітники, керівництво, клієнти/споживачі послуг, постачальники, партнери, громади, акціонери, а також потенційні співробітники, групи під тематичні проєкти, бізнес-аудиторія). У Таблиці 2.2. відмічено, які канали є релевантними для комунікацій з КСВ ресторану «This is Пивбар» з кожною з цих груп.

Таблиця 2.2

Розподіл каналів та інструментів комунікацій «This is Пивбар» з КСВ компаній відповідно до груп стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Соціальні мережі	Сайт	Упакування продукції	Благод. проекти, збір коштів ¹⁵	Тематичні проекти ¹⁶	SEO активізм	ЗМІ (пресрелізи)	Колонки та інтерв'ю	Конкурси та рейтинги з КСВ	Форуми, круглі столи,	Нефінансові звіти	Клуби клієнтів пропозицій та скарг	Друковані матеріали	Онлайн- газета	Внутрішні переговори/ сесії	Додаткові інструменти комунікації
Співробітники	+	+		+		+		+	+		+		+	+	+	Навчальні вебінари та курси у вигляді гри, тесту
Керівництво, топ-менеджмент		+				+					+		+	+	+	
Клієнти, споживачі послуг	+	+	+	+		+	+		+		+	+				Конкурси, фото-конкурси, спец-проекти у ЗМІ
Постачальники		+				+					+				+	Підписання
Громади	+	+		+	+	+	+		+		+					Майстер-класи
Акціонери		+				+			+		+				+	
Потенційні співробітники	+	+	+		+						+					Іноді створюють окремі сторінки у соц. мережах
Партнери		+		+		+	+	+	+	+	+				+	
Експерти		+				+	+	+	+	+	+					
Бізнес-аудиторія						+	+	+	+	+	+					
Всього:	5	9	3	4	3	9	5	4	7	3	10	1	2	2	5	

Аналізуючи таблицю з розподілом каналів та інструментів комунікацій з КСВ ресторану «This is Пивбар» відповідно до релевантних груп стейкхолдерів, варто зазначити, що до найбільш широкоорієнтованих та загальних каналів належать сайт та соціальні мережі, а до інструментів – нефінансові звіти, SEO активізм, участь у конкурсах та рейтингах з КСВ. До суто внутрішніх інструментів комунікації відносяться друковані матеріали, онлайн-газета та збори. Варто зазначити, що дана таблиця 2.2. сформована на основі узагальнених даних від усіх опитаних респондентів. Деякі компанії не застосовують усі перераховані канали та інструменти комунікацій. Тож дані можуть відрізнитись в залежності від досвіду окремих компаній.

Кожен з цих каналів орієнтований на певні групи стейкхолдерів (співробітники, керівництво, клієнти/споживачі послуг, постачальники, партнери, громади, акціонери, а також потенційні співробітники, групи під тематичні проєкти, бізнес-аудиторія).

У Таблиці 2.2. відмічено, які канали є релевантними для комунікацій з КСВ з кожною з цих груп. Розподіл здійснений на основі проведених інтерв'ю. Аналізуючи таблицю з розподілом каналів та інструментів комунікацій з КСВ компаній відповідно до релевантних груп стейкхолдерів, варто зазначити, що до найбільш широкоорієнтованих та загальних каналів належать сайт та соціальні мережі, а до інструментів – нефінансові звіти, SEO активізм, участь у конкурсах та рейтингах з КСВ. До суто внутрішніх інструментів комунікації відносяться друковані матеріали, онлайн-газета та збори. Варто зазначити, що дана таблиця 2.2. сформована на основі узагальнених даних від усіх опитаних респондентів. Деякі компанії не застосовують усі перераховані канали та інструменти комунікацій. Тож дані можуть відрізнитись в залежності від досвіду окремих компаній

Зовнішні комунікації з КСВ передбачають чимало доступних каналів та інструментів для комунікації, кожен з яких є доречним у комунікаціях з корпоративної соціальної відповідальності компаній.

Найбільш поширеними каналами є *сайт та соціальні мережі* компаній. На сайті, зазвичай, окреслені місія, стратегічні напрямки впровадження КСВ,

основні результати. Це як джерело дізнатись більше про саму компанію. Соціальні мережі, на відміну від сайту – це канал, який більшою мірою залучає різні групи стейкхолдерів (найбільше орієнтовані на кінцевого споживача), даючи їм можливість коментувати поширювати інформацію, відмічати компанії, залучатись до проєктів. В результаті аналізу було з'ясовано, що комунікації про корпоративну соціальну відповідальність розглянутих у цьому дослідженні компаній інтегруються у соціальних мережах поруч із продуктовими комунікаціями. На Instagram-сторінці цілі КСВ можуть бути занесені у «збережені історії», а також у пости (також у Facebook). Зокрема, інфоприводом для таких комунікацій виступають міжнародні свята: Міжнародний день пива, Всесвітній день любителів рок-музики тощо. Формат таких публікацій – фото або відео, згадування цілей компанії / досягнутих результатів у тексті.

Залучення підтримки від лідерів думок – ще один дієвий канал для комунікації. У цих людей є «своя» аудиторія у соціальних мережах, яка довіряє рекомендаціям від певних блогерів чи лідерів думок. Інструментом можуть виступати креативні преспаки, які інфлюенсери показують у своїх соціальних мережах. Для отримання такої публікації на безкоштовній основі важливо, щоб місія, цінності компанії і відповідно напрямок проєкту співпадали з цінностями особи.

Активність CEO та топ-менеджменту є дуже важливими. Важливою задачею фахівця зі зв'язків з громадськістю є стимулювання того, щоб CEO публічно комунікували про КСВ компанії, оскільки для ЗМІ вони є тими людьми, які презентують компанію. Можливими інструментами для цього можуть бути: додавання меседжів про КСВ у публічні виступи, промови, у коментарі в прес-релізах, інтерв'ю, колонки.

Проєкти, орієнтовані на певні групи громадськості теж доволі поширені серед великих комерційних компаній в Україні. Зокрема, проєкти для барменів та офіціантів, які привчають відвідувачів до сортування сміття та раціонального використання ресурсів. В такому випадку комунікації мають бути адаптовані під легке розуміння, сприйняття та запам'ятовування

відвідувачами. Дієвим інструментом також буде фото-конкурс та групове змагання із призами. Також компанії комунікують про свої цінності та діяльність з КСВ на ярмарках кар'єри в університетах. Їхній інтерес – сформувати свій бренд роботодавця та залучити висококваліфікованих працівників у майбутньому. Інструментами можуть виступати хакатони (змагання для груп студентів), видача призів. Тож у таких проєктах ще добре працюють інструменти з маркетингу: фото-конкурс, хештеги та промо у соціальних мережах, виграші призів тощо.

Залучення партнерів до проєкту з КСВ та використання їхніх власних каналів комунікації. Якщо це партнери, які можуть комунікувати безпосередньо у місцях контакту зі стейкхолдерами, то комунікації з КСВ будуть ефективними. Зокрема, якщо це збір коштів чи продаж благодійної продукції. Партнерами проєктів можуть виступати як комерційні компанії, так і громадські організації. У першому випадку співпраця мотивована фінансовою підтримкою або ресурсами, а у другому – експертизою партнерів.

Бізнес-події з виступами фахівців із пивоваріння від ресторану, форуми, круглі столи мають орієнтацію на експертів, бізнес аудиторію. Більшість респондентів зазначила, що їх представників періодично запрошують на такі події. Це більш вузька аудиторія та специфічна група стейкхолдерів. Кожен з таких заходів має свій фокус уваги. Це можливість поділитись досвідом, залучитись підтримкою та встановити партнерські зв'язки. Такі комунікації про КСВ є важливими для отримання репутації у вигляді експертності. Якщо компанія вже має вагомі внески у вирішення певних соціальних, екологічних чи економічних питань, то її представників запрошуватимуть у якості експертів

Нефінансовий звіт, або звіт зі сталого розвитку – ще один інструмент комунікації зі стейкхолдерами. Це документ, що демонструє результати економічної, соціальної та екологічної діяльності компанії.

Запуск нового напрямку КСВ передбачає створення комунікаційної стратегії, орієнтованої як на внутрішню, так і на зовнішню групи стейкхолдерів. Прикладом цього є тестовий запуск сортування сміття у

ресторані «This is Пивбар» на Оболоні. У планах компанії – запустити сортування по всій мережі до кінця 2022 року. Враховуючи факт, що в Україні така ініціатива здійснюється вперше, то вона потребувала якісного планування як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Менеджер, яка була залучена до реалізації комунікаційного плану цього проєкту зазначила, що вони значну увагу приділяли комунікаціям зі співробітниками ресторанів «This is Пивбар», оскільки це саме ті люди, які точно мають бути обізнаними у тому, як правильно використовувати контейнери для сортування, а також щоб вони могли пояснити відвідувачам/клієнтам, як це робити. До ефективних інструментів внутрішніх комунікацій з КСВ менеджер ресторану «This is Пивбар» віднесла навчальні тренінги у вигляді тесту чи гри (з метою навчання та підвищення інформаційної обізнаності), звернення від CEO (відеоформат).

Для комунікації зі співробітниками ресторану «This is Пивбар» застосовують різні **внутрішні канали** для комунікацій про КСВ:

- електронна пошта;
- загальні збори або збори команди (у період карантину проходять онлайн як канал комунікації між співробітниками та керівництвом);
- чати у соціальних мережах (Telegram, Viber) під конкретні заходи чи проєкти;
- внутрішня платформа/веб-сайт. Для комунікацій з такими групами стейкхолдерів як партнери та постачальники компанії застосовують переважно канал зборів та переговорних сесій.

До інструментів комунікацій для внутрішніх стейкхолдерів можна віднести:

- Дайджест новин – щотижнева або щомісячна розсилка актуальної інформації та новин в електронному вигляді;
- Журнал (щоквартальний) – в електронному вигляді, а також у друкованому для тих співробітників, які не мають вільного доступу до електронного формату на пошті;
- Звернення від керівництва, CEO через внутрішні канали комунікації.

Можливо, у вигляді відео.

РОЗДІЛ 2 ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «THIS IS ПИВБАР» ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення і доцільності впровадження нових напрямів організації взаємодії ресторану «This is Пивбар» зі стейкхолдерами

Корпоративна соціальна відповідальність ресторану «This is Пивбар» має бути закладеною у стратегію та у місію самої компанії. Лише тоді вона буде результативною та дійсно вирішуватиме соціально важливі питання різних груп громадськості. Комунікації про КСВ за таких умов є дуже важливими, оскільки вони підіймають питання, що стосуються певних груп стейкхолдерів.

«This is Пивбар» має комунікувати про проблеми, які вони вирішують. Досвід експертів та їх поради – це не «інструкція» та не «рецепт успіху», але це речі, на які варто звернути увагу, обираючи шлях. Певні орієнтири, які допоможуть у формуванні команди та побудові стратегії.

За результатами проведеного дослідження виділимо такі рекомендації ресторану «This is Пивбар», а саме комунікаційникам, для побудови комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність:

1. Комунікаційник має бути небайдужим до теми та добре заглибитись у проблематику

Комунікувати має людина, яка добре розуміється у темі, відчуває її важливість не лише для себе особисто, а для різних груп стейкхолдерів. Тоді буде мотивація до роботи над КСВ, а також налаштованість на КСВ комунікації. Для фахівця з комунікації з PR-агенції необхідне глибоке та швидке занурення у тему, на відміну від представника компанії. А також здатність «увімкнути» соціологічну уяву, тобто побачити своє власне життя у зв'язку з історичним, соціальним контекстом, зрозуміти людей, для яких здійснюються комунікації. В цьому допомагають результати соціологічних

досліджень, згадування власного досвіду чи досвіду знайомих, щоб не лише раціонально зрозуміти, а й відчутти.

2. Важливо пам'ятати про контроль емоційного забарвлення комунікацій

Звісно, повідомлення мають викликати емоцію, інакше вони не привернуть увагу, не зацікавлять і відповідно не зможуть переконати людину здійснити певну дію.

Для цього можна звернутись до досліджень з психології. Також необхідно завжди враховувати, як ваші комунікації будуть сприйняті групами стейкхолдерів, як вплинуть на вашу репутацію та репутацію ресторану «This is Пивбар».

3. Комунікації про КСВ мають містити корисну інформацію

Раціональність має бути присутньою у комунікаціях про КСВ як елемент роз'яснення та аргумент переконання. Наприклад, у вигляді статистики для розуміння того, яких результатів компанія досягла за допомогою впровадження КСВ або які масштаби проблеми, що вирішує ресторан «This is Пивбар». Адже у більшості випадків така група стейкхолдерів як споживачі та клієнти можуть не знати, чому впровадження певного напрямку КСВ є важливим, оскільки не відчувають на собі її вплив. Саме тому у повідомленнях з КСВ варто додавати такі елементи як важливість проблеми, вплив компанії на неї, а також пояснювати мотиви компанії у вирішенні певного питання, тобто чому компанія реалізує саме цей напрямок КСВ.

4. Адаптація новин для ЗМІ

Робота з медіа допоможе поширити інформацію на тих представників стейкхолдерів, яких не охопити власні канали комунікації компаній. Зокрема, споживачі та клієнти, які не слідкують за новинами ресторану «This is Пивбар» у соціальних мережах, бізнес-аудиторія, місцеві громади. Для цього необхідно адаптувати новини під медіа, робити проєкти та інформаційні приводи, які цікаво буде висвітлювати.

5. Системність та регулярність комунікацій з КСВ

Необхідно завжди залишатись в інформаційному полі, адже якщо ти не комунікуєш, про тебе швидко забувають. А також за будь-якої вдалої нагоди говорити про КСВ, якщо звісно є що сказати.

6. Визначення спікерів від ресторану «This is Пивбар»

Спікером може бути CEO, представник топ-менеджементу. Головне – щоб він/вона володіли усією актуальною інформацією щодо КСВ ресторану «This is Пивбар». Це необхідно для того, щоб співробітники чули адресне звернення від керівника та розуміли свою причетність до КСВ компанії, партнери – довіряли компанії, а споживачі/клієнти – бачили, що керівник бізнесу опікується соціально важливими питаннями, і компанія дійсно є відповідальною перед суспільством за свої дії та рішення. Це допомагає сформувати позитивне враження про ресторан «This is Пивбар» (наприклад, за рахунок історій від CEO).

7. Вимірювання ефективності комунікації з КСВ має базуватись на дослідженнях

За можливості, варто виділяти ресурси на проведення досліджень окремо для внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів для вимірювання ефективності комунікацій з КСВ та релевантності застосовуваних каналів/інструментів. Це можуть бути як кількісні опитувальники, так і фокус-групи. У разі проведення «This is Пивбар» будь-яких інших дослідження, варто додавати декілька питань, що стосуються КСВ ресторану.

Варто зазначити, що успішність комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності, в основному, залежить не від каналів комунікації, а від їх наповнення контентом та адаптації під ключові групи стейкхолдерів. Канали чи інструменти можуть ефективно спрацювати в одному проєкті та отримати низьку залученість в іншому. Відповідно кожен проєкт має свій унікальний досвід.

Розробка стратегії підвищення ефективності маркетингових комунікацій зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» має ґрунтуватися на визначених стратегічних цілях і ключових показниках КРІ, досягнення яких характеризує ефективність діяльності підприємства.

Оптимізація і просування сайту в Інтернеті, який є основним джерелом доходів для підприємства, і є одним з найбільш ефективних засобів удосконалення інтернет-комунікацій проходить декілька етапів, які є обов'язковими для виконання і мають на меті максимально ефективно оптимізувати сайт. Проте, саме інноваційні засоби маркетингових комунікацій, які мають значну перспективу до зростання, тому згідно встановлених стратегічних цілей компанії і профілю її діяльності, а саме надання інформаційних послуг доцільними є інвестиції у розробку мобільного додатку.

Наразі найбільш активно зростаючим сегментом інтернет-маркетингу є мобільний маркетинг. Майже усі провідні інформаційні агентства та ЗМІ його використовують. В магазинах додатків GooglePlay та AppStore з загальносвітовою аудиторією, що налічує більше 2-х мільярдів активних пристроїв присутні додатки найвідоміших пабів України.

Мета створення мобільного додатку ресторану «This is Пивбар» - забезпечення зручного доступу до інформаційних продуктів, що виробляє агентство. Ті, хто встановив додаток будуть мати можливість оперативно отримувати повідомлення про найважливіші новини. Для стейкхолдерів - клієнтів, що підписані на платні інформаційні послуги має бути передбачена можливість доступу до платної частини після введення логіну та паролю.

Задачі просування додатку:

- забезпечити заплановану кількість встановлень на пристрої цільової аудиторії;
- переконати Користувача активно користуватись додатком і віддавати перевагу йому перед веб-сайтом компанії;

- поінформувати Користувача про переваги інтерактивної взаємодії з додатком;
- надати інформацію про переваги додатку «Українські новини» перед іншими додатками;
- переконати Користувача, що додаток економить його час та дозволяє більш оперативно отримувати новини з першоджерела.

Використання мобільного додатку передбачає двосторонню комунікацію зі стейкхолдерами. З часом система вивчає користувача отримуючи геолокаційні данні й соціальну активність, додаток може запропонувати йому саме ту рекламу, яка йому є потенційно цікавою.

Основною відмінністю від інших додатків на українському ринку може стати можливість замовлення платних послуг з використанням інтерфейсу додатку. Отримавши якісний безкоштовний контент компанія зможе завоювати лояльність споживача, і тим самим підвищити вірогідність здійснення купівлі. Зручність реалізації онлайн оплати для користувача, яка дозволить миттєво отримати доступ до контенту дасть змогу зменшити витрати на комунікацію з клієнтом, і в той же час збільшити продажі.

Наразі компанія пропонує свої інформаційні послуги лише на ринку B2B, проте використання інтернет-комунікації дає перспективи виходу на споживчий ринок без зміни основних принципів роботи компанії.

Впровадження мобільного додатку ресторану «This is Пивбар» потребує оцінки економічного ефекту від його використання та встановлення напрямів впливу на збільшення конкурентоспроможності продукції інформаційного агентства.

Тенденції останніх років свідчать про постійне зростання частки інтернет трафіку. Останні світові дослідження свідчать, що:

- Більше 50% споживання цифрових медіа припадає на мобільні додатки;
- 90% користувачів смартфонів на свої мобільні пристрої, виористовують мобільні додатки;

- Типовий користувач має близько 30 програм, встановлених на своєму мобільному пристрої, і витрачає на них більше 35 годин на місяць;
- 42% мобільних покупок було виконано з мобільних додатків;
- 85% споживачів віддають перевагу національним мобільним додаткам через мобільний веб-сайт.

В Україні ці тенденції є менш помітні через відсутність доступу до швидкісного інтернету у великої частини населення, проте з запровадженням основними мобільними операторами доступу до інтернету з використанням технології 4G можна однозначно стверджувати про те, що цей сегмент ринку буде зростати значними темпами.

Приймаючи рішення щодо розробки мобільного додатка, важливо відобразити весь спектр етапів та процедур, які потрібно виконати.

Розробка мобільного додатку для ресторану «This is Пивбар» має відбуватись з такими етапами:

1. Проведення бізнес-аналізу та розробка мобільної стратегії. На данному етапі у відбувається техніко-економічне обґрунтування доцільності створення додатку.
2. Розробка технічної документації, де описуються всі технічні вимоги та деталі.
3. Прототипування (зазвичай розроблений дизайнером UX / UI) - після схвалення створюйте ескіз, каркас, прототип і остаточні штрихи програми.
4. Безпосередня розробка додатку згідно встановленого плану.
5. Забезпечення якості (зазвичай виконується безперервно після кожного технічного етапу розробки, після чого виправляється помилка), перевіряється відповідність технічним вимогам, сумісність пристроїв, інтерфейс, аспекти безпеки тощо.
6. Публікація в магазині додатків, оновлення релізів, інфраструктура та технічне обслуговування всього додатка.

7. Аналіз засобів маркетингової і імплементація маркетингової стратегії.

Найважливішими етапи, що впливають на конкурентоспроможність майбутнього мобільного додатку є грамотно проведений бізнес аналіз та розроблена мобільної маркетингової стратегія, тому саме їх варто розглянути

Бізнес-аналіз включає в себе:

Оцінка ідеї - попередня стадія, коли експерти досліджують ідею, виправляють її, дають пораду та створюють для неї грубу логіку. За прикладом аналізу існуючих мобільних додатків та діяльності компанії можна сформулювати найбільш важливі розділи додатку, що включають тематичні розділи:

- Новини
- Інтерв'ю
- Публікації
- Фото
- Відео
- Послуги агентства
- Регіони
- Особистий кабінет користувача

Адміністративна частина додатку має бути інтегрована з автоматизованою CRM системою, яка дозволить краще контролювати ключові показники і витрати на маркетингові комунікації.

Аналіз конкуренції показує, що по запиту «паб України» у магазинах додатків є більше 100 прямих конкурентів, включаючи основних конкурентів компанії, що є значною кількістю. Проте, спочатку підприємству варто розраховувати на існуючих лояльних клієнтів, що дозволить без додаткових витрат покращити комунікацію з ними і збільшити лояльність.

Для аналізу сильних та слабких сторін розробки мобільного додатку проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.1).

SWOT-аналіз додатку ресторану «This is Пивбар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість існуючих лояльних користувачів сайту 2. Гарна репутація компанії 3. Оперативність роботи редакційного відділу	1. Високі початкові витрати на розробку 2. Висока конкуренція, що включає не лише прямих конкурентів, а й інші мобільні додатки 3. Необхідність додаткових витрат на підпримку додатку
Можливості	Загрози
1. Підвищення лояльності користувачів 2. Можливість більш оперативної комунікації з користувачами 3. Зручність впровадження додаткових платних послуг з вищою конверсією	1. Зміна правил розміщення додатків у магазинах додатків 2. Більш жорсткі вимоги до умов розміщення реклами 3. Високі ризики нечесної конкуренції при просуванні

(розробка автора)

Дослідження ринку передбачає визначення найбільш важливих для користувачів мобільних пристроїв функцій додатку, які можуть відрізнитися від існуючого функціоналу сайту. Так, проведене дослідження додатків конкурентів показало, що важливими є такі функції:

- Збереження цікавих новин
- Можливість оцінки та коментування новин
- Можливість поширювати інформацію з додатку в соціальних мережах користувача
- Оперативне отримання найважливіших новин за допомогою push-повідомлень

Визначення цільової аудиторії, має вирішальне значення для розробки рекламного підходу. Аудиторією, що приносить найбільший прибуток компанії є чоловіки та жінки, в віці 25-50 років, що мають середній, або високий рівень доходів, мають вищу освіту, є кваліфікованими працівниками інтелектуальної сфери, займають керуючі посади чи є власниками малого та середнього бізнесу. Саме ця цільова аудиторія і має бути основною при розробці стратегії просування мобільного додатку, адже є найбільша ймовірність, що саме ці люди будуть зацікавлені у оформленні платної підписки.

Оцінка технологій та інструментів передбачає вивчення конкретних інструментів, необхідних для галузі, та вибір набору технологій для досягнення цілей проекту. В данному випадку це має бути проаналізовано технічною командою розробників, проте можна точно сказати що пріоритетною є розробка версії додатку для смартфонів, що працюють на базу ОС Android та iOS.

Візуальне ASO - це робота з назвою програми, його іконкою, скріншотами і відео. Всі вони впливають на рішення користувача установити програму, тому найбільш вдалі варіанти підбираються за допомогою A / B-тестування.

Для проведення тестування розробляється декількох варіантів назви, опису та візуальних елементів. Саме тестування можна проводити на Лендінзі, що імітує сторінку магазину додатків - залучаючи туди трафік через рекламу. В результаті вибираються варіанти, які показують найвищий коефіцієнт конверсії з перегляду сторінки в установку програми.

ASO потрібно проводити на постійній основі. Так можна врахувати різні зміни ринку - поява конкурентів, зміна попиту на додатки, тренди і т.д.

Ефективність ASO вимірюється позиціями додатки в категорії і загальному топі, позиціями за ключовими словами і кількістю органічних установок.

Стратегічною ціллю розробки додатку є залучення додаткового сегменту користувачів, що активно користуються мобільними пристроями. Згідно плану просування додатку основною ціллю на перші 12 місяців після розробки додатку визначено досягнення показнику в 100000 встановлень. Довгостроковою ціллю є залучення не менше 5% існуючих користувачів до платного сервісу компанії – персоналізованих підписок з щомісячною оплатою.



Рис. 3.6. Схема взаємодії зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» з використанням мобільної реклами

Модель залучення нових користувачів за рахунок відео-реклами на мобільній версії сервісу Youtube зображена на рис. 3.6. Потенційний користувач, якого зацікавила реклама переходить за посиланням в магазин додатків (Google Play або App Store) і побачивши основну інформацію про додаток, відгуки та рейтинг приймає рішення про його встановлення.

Для будь-якого виду мобільної реклами варто використовувати A/B тестування, метою якого є зменшення вартості встановлення – CPI.

Оптимальним розподілом бюджету на просування на початковому етапі просування мобільного додатку є комбінація різних засобів комунікації в інтернеті. Для початку, можна запропонувати такий розподіл:

- просування у соціальних мережах Facebook та Instagram шляхом реклами та анонсів у тематичних спільнотах - 65%;
- рекламні в мережі контекстної реклами в мобільних додатках та на мобільних версіях веб-сайтів - 35%;

Оцінимо ефект створення нового засобу комунікації з клієнтами компанії – мобільного додатку ресторану «This is Пивбар», як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторану «This is Пивбар» за рахунок маркетингових комунікацій.

Додаткові щомісячні витрати на персонал

Посада	Сумма заробітної плати, грн
Программіст	24000
Дизайнер інтерфейсу	20000
Спеціаліст технічної підтримки	12000
Маркетолог	15000

(розробка автора)

Згідно плану розробки мобільного додатку витрати на заробітну плату програмісту та дизайнеру інтерфейсу потрібні лише під час активної фази розробки, перші 2 місяці. Надалі щомісячні витрати будуть складатись лише з витрат на заробітну плату маркетолога, що проводить оптимізацію та просування додатку у соціальних мережах, а також спеціаліста технічної підтримки.

Отже, розрахуємо необхідні витрати на заробітну плату в перший рік роботи додатку:

Оплата роботи розробників (тривалість розробки - 2 місяці) – 88000 грн.

Щомісячні постійні витрати – 27000 грн.

Загальна сума річних витрат - 412000 грн.

Згідно маркетингового плану в перший рік планується досягти показнику в 100000 встановлень, тому розрахуємо маркетинговий бюджет на просування додатку та очікувану вартість залучення клієнтів.

Існуюча постійна аудиторія сайту, що користується активно користується мобільними пристроями складає 54000 осіб щомісячно, за статистикою близько 25% таких користувачів будуть готові встановити додаток, що складе 13500 встановлень без додаткових вистат.

Згідно маркетингової стратегії просування додатку доцільним є використання: соціальних мереж Facebook та Instagram шляхом реклами та анонсів у тематичних спільнотах, реклама на сайтах ЗМІ з бажаною цільовою аудиторією, рекламні в мережі контекстної реклами в мобільних додатках та на мобільних версіях інтернет-сайтів.

Монетизація додатку планується з 6-го місяця його існування, при досягненні показника у 80000 встановлень за рахунок вбудованої реклами та платних підписок, вартість яких склає 55 грн. в місяць. Цільовим показником платних підписок є 5% від кількості встановлень додатку. Виходячи з цінової політики підприємства, прийнятною ціною за одного клієнта можна підрахувати за формулою:

$$ARPPU = (C1 * X + C2)(3.1),$$

де, ARPPU (Average Revenue Per Paying Use) – середня місячна виручка від одного користувача

C_1 – середній чек клієнта, який користується платними послугами в місяць,

X – відсоток клієнтів, що користуються платними послугами,

C_2 – середній прибуток від показу реклами користувачу в місяць,

Таким чином, виручка за 6 місяців (термін з якого починається монетизація додатку) від одного залученого клієнта, який користується додатком складає:

$$ARPPU = 25 * 1 * 0.025 + 5 = 5,62$$

Прибуток за 6 місяців від одного користувача складе 33,72 грн.

Розрахуємо маркетингові витрати на досягнення рівня в 65000 встановлень додатку за перші 6 місяців.

В маркетинг мобільних додатків використовується модель, що характеризує ціну однієї установки додатка (англ. CPI - cost per install). Це рекламна метрика, що застосовується в мобільному інтернет-маркетингу, яка показує вартість установки програми. Являє собою відношення бюджету рекламної кампанії до загальної кількості успішних установок додатка на мобільні пристрої. По суті, є моделлю продажу, при якій рекламодавець платить тільки за факт установки мобільного додатка, яку зробив зацікавлений користувач.

Ефективним маркетингова стратегія мобільного додатку при роботі з платними інструментами вважається, коли $LTV > eCPI$.

Основними інструментами просування для визначеної цільової аудиторії додатку є реклама в соціальних додатках та рекламних мережах для мобільного трафіку, варто розподілити пріоритетні напрямки реклами для охоплення найбільшої частки користувачів :

- Facebook - 40%.
- Instagram – 25%
- Google AdMob - 35%

Також, ефективним інструментом може бути пряма реклама в ЗМІ. Основним показником ефективності реклами мобільного додатку, так само, як і для основного сайту компанії є CTR. Статистичні данні конкурентів показують, що середній CTR реклами складає близько 3%, отже для отримання 66500 від цільової аудиторії компанії потрібно залучити близько 2150000 переглядів її реклами потенційними користувачами.

Для запуску рекламної кампанії потрібно спершу визначити ключові слова, за якими буде просуватись оголошення. Найбільш влучними відповідно до тематики додатку можуть бути такі ключові слова, як: «пиво», «пивний бар», «паб в Києві» та інші.

Середня ставка 1000 показів рекламної інформації за визначеними вище ключовими складає:

Для соціальної мережі Facebook – 288 грн; Реклама у мобільному додатку Instagram – 362 грн;

Контекстна реклама на мобільних пристроях Google AdMob – 448 грн;

Визначимо пропоновані рекламні бюджети для кожного з засобів комунікації з потенційними користувачами:

Facebook - $(2150000 * 0.4) / 1000 * 288 = 247680$ грн; Instagram - $(2150000 * 0.25) / 1000 * 362 = 194575$ грн; Admob - $(2150000 * 0.35) / 1000 * 448 = 337120$ грн;

Отже, загальна сума маркетингових витрат складає 779375 грн для досягнення показника у 80000 встановлень за перші 6 місяців існування додатку, з урахуванням вставлень існуючими лояльними користувачами сайту компанії.

CPI (вартість залучення користувача) платних встановлень складає $779375/66500 = 11,71$ грн.

Для оцінки вигідності інвестицій в досліджуваний проект розрахуємо їх окупність [28, с.110]:

$$ROI = (D - C_{інв})/C_{інв}$$

де, D – виручка від інвестицій, грн; C_{інв} – сума інвестицій, грн.

Середня кількість користувачів період з 6-го по 12 місяці існування додатку, з урахуванням вірального ефекту складе 84000 тисячі встановлень.

$$ROI = (33,72 * 84000 - 1191375)/1191375 = 1,375.$$

Згідно даних розрахунків є рентабельність проекту в річному вимірі близько 137,5% що є дуже хорошим показником. Потрібно розуміти, що вартість контенту для підприємства є нульовою, адже це той самий інформаційний продукт, який розміщується на сайті в безкоштовній і платній частинах. Отримання прибутку від додатку починається лише з 6-го місяця його існування при досягненні показника 80000 користувачів, що означає значні перспективи збільшення абсолютної величини доходу з наступного розрахункового періоду, адже показник ARPPU, що розраховується з використанням щомісячного доходу значно зростає.

Надалі, згідно плану просування додатку, що передбачає використання безкоштовних засобів просування та вірального ефекту можна прогнозувати збільшення аудиторії додатку на 20% щорічно. Таким чином, аудиторія додатку на початок другого року від його впровадження буде становити 88000 осіб. На початок третього року вона буде складати 105600 осіб, а на кінець третього року 126720 осіб.

Розрахуємо очікуваний прибуток від додатку ресторану «This is Пивбар»:

Очікуваний прибуток на одного користувача з другого року збільшиться на 67%, що пов'язано з збільшенням вартості підписки на 10 грн та надходжень від реклами на 50%, що пов'язано з додаванням відео та банерної реклами, окрім контекстної.

$$ARPPU = 35 * 0,025 + 7,5 = 8,38 \text{ грн}$$

Дохід від одного користувача за 12 місяців складає 100.44 грн.
Середньорічна кількість користувачів додатку за другий рік складає 96800.

Виручка ресторану «This is Пивбар» складає $96800 * 100.44 = 9722592$ грн
Витратна частина складається з заробітної плати лише двох працівників, що займаються підтримкою додатку – технічного спеціаліста з заробітною платою 12000 грн та редактора з заробітною платою 11500 грн в місяць, оскільки новини та розділами додаються до додатку в автоматичному режимі існуючими працівниками компанії, що займаються підтримкою веб-сайту з використанням CRM-системи. Річний обсяг витрат на підтримку додатку (заробітна плата) складає 282000 грн.

Прибуток підприємства від здійснення комунікацій з мобільного додатку за другий рік існування додатку складе: $9722592 - 282000 = 9440592$ грн.

Аналогічно розрахуємо очікувані доходи ресторану «This is Пивбар» за третій рік роботи додатку:

Очікуваний прибуток на одного користувача в порівнянні з другим роком збільшиться на 33%, що пов'язано з збільшенням вартості підписки на 5 грн та надходжень від реклами на 20%, що пов'язано з загальними прогнозами інфляційних тенденцій.

$$ARPPU = 40 * 0.025 + 9 = 10 \text{ грн}$$

Середній дохід на одного користувача за 12 місяців складає 120 грн.
Середньорічна кількість користувачів додатку за третій рік складає 116160.

Виручка ресторану «This is Пивбар» складає $116160 * 120 = 13939200$ грн.
Річний обсяг витрат на підтримку додатку (заробітна плата) складає 282000 грн. Також на третій рік запланований замовлення редизайну додатку з бюджетом 64000 грн.

Прибуток підприємства від додатку «Українські новини» за третій рік його існування складає: $13939200 - 282000 - 64000 = 13593200$ грн.

Отже, потенційно, при виконанні встановленого плану розвитку та монетизації прибуток ресторану «This is Пивбар» від впровадження такого

нового засобу комунікацій для підприємства, як мобільний додаток буде складати:

$$1641105 + 9440592 + 13593200 = 24674897 \text{ грн.}$$

Визначимо очікуваний ефект підвищення конкурентоспроможності підприємства, що пов'язаний з впровадженням нового засобу комунікації з клієнтами компанії і заснований на ключових показниках, що характеризують ефективність маркетингових комунікацій.

Показники використання мобільного додатку (кількість, час, періодичність) розраховані на основі даних отриманих шляхом конкурентного аналізу та загальної статистики використання даного виду комунікацій і може залежати від багатьох показників, як, наприклад, частота сповіщень чи додатковий функціонал.

2.2. Реалізація програми заходів щодо удосконалення роботи зі стейкхолдерами

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності маркетингових інтернет-комунікацій зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар»

Показник	Період до впровадження	Період після впровадження	Зміна, %
Кількість унікальних відвідувачів медіа ресурсів підприємства за добу, тис	34,5	58,5	+ 69 %
Кількість переходів на ресурси компанії, тис	64,7	93	+ 43 %
Середня тривалість перебування користувача на медіа ресурсі компанії	17 хв.	24 хв.	+ 41 %
Кількість користувачів платними послугами щомісяця (приватні користувачі)	0	1950	-
Вартість залучення нового постійного користувача, грн	6,5	9,10	+ 40 %
Коефіцієнт повторних відвідувань	0.54	0.62	+ 14%
Прибуток на одного користувача, грн	28	66.5	+ 237 %

(розробка автора на основі даних підприємства)

Таким чином, розрахувавши економічний ефект від впровадження даних пропозицій можна стверджувати, що вони є доцільними для впровадження.

Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо впровадження нового засобу комунікації з споживачами пивної продукції, а саме створення мобільного додатку ресторану «This is Пивбар» має значний ефект на підвищення маркетингових показників конкурентоспроможності підприємства, які є дуже важливими для підприємства, що працює в інформаційній галузі.

Для розрахунку впливу запропонованих заходів на взаємодії зі стейкхолдерами ресторану. Занесемо очікувані результати оцінки в табл. 3.3.

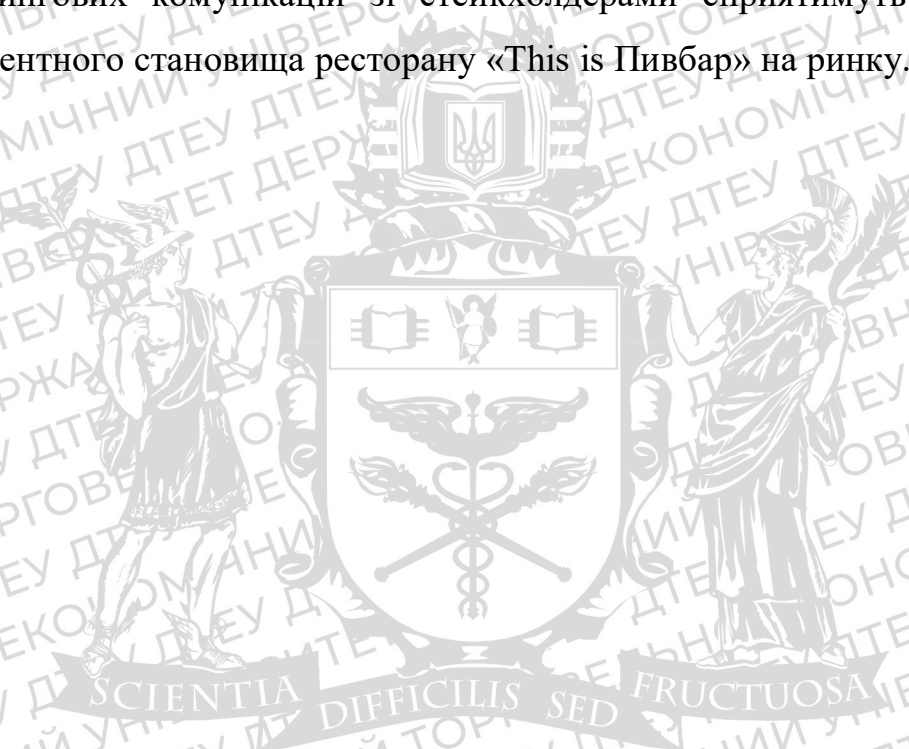
Таблиця 3.3

Маркетингово-комунікаційні показники взаємодії зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» до і після впровадження заходів

Показники	Параметри	
	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
1. Середньомісячне охоплення стейкхолдерів усіма засобами комунікації, тис. чол	4,1	4,3
2. Кількість ЗМІ, де розміщується реклама підприємства	12	25
3. Середньомісячна кількість статей у друкованих і інтернет-виданнях з посиланням на сайт компанії (цитовання), тис. шт	2,1	2,3
4. Середньомісячна відвідуваність веб-сайту ресторану стейкхолдерами, тис. чол.	1,5	1,8
5. Середньомісячна кількість користувачів веб-сайту агенства, млн. чол	0,9	1,1
6. Середньомісячне залучення нових користувачів, тис. чол.	0,112	0,13
7. Середньомісячна відвідуваність сторінок у соціальних мережах, тис. чол	0,22	0,30
8. Середньомісячна кількість оформлених підписок стейкхолдерами на корпоративну нефінансову звітність компанії, чол	-	60
9. Результативність контактів менеджерів з продажів, %	6,5	6,9
10. Ефективність поштових розсилок, % переходів на сайт	9,2	10,3
11. Участь у профільних виставках	31	30

(результати досліджень автора)

Розрахований економічний ефект від впровадження дозволяє стверджувати, що створення додатку може принести значний прибуток підприємству при грамотному підході до його просування. Підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами ресторану, як за маркетингово-комунікаційними так і за економічними параметрами. Запропоновані засоби маркетингових комунікацій зі стейкхолдерами сприятимуть покращенню конкурентного становища ресторану «This is Пивбар» на ринку.



ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу організації взаємодії суб'єкта ресторанного бізнесу зі стейкхолдерами дійшли наступних висновків.

1. Формування системи організації взаємодії зі стейкхолдерами і механізму його реалізації були розглянуті на прикладі суб'єкта ресторанного бізнесу, ресторану «This is Пивбар». Наведено характеристику ресторану «This is Пивбар», та виявлено особливості роботи ресторану. Виявлено ризики, пов'язані з родом діяльності організації: виробничі, комерційні, інформаційні, географічні. Встановлено, що головним фактором в прийнятті оптимального, раціонального рішення є наявність грамотно побудованої на «This is Пивбар» системи управлінського обліку. Основна мета управлінського обліку - надання керівникам і фахівцям компанії і її структурних підрозділів планової, фактичної і прогнозної інформації про діяльність компанії і зовнішньому оточенні для забезпечення можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Функція управління взаєминами зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар» – це сукупність дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності. Специфіка управлінської діяльності щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в систематичному виявленні нових стейкхолдерів, визначенні їхньої значимості та впливу для діяльності ресторану «This is Пивбар», розробці заходів щодо забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів, аналізі задоволеності та впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства. Звідси, випливають основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, зокрема ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, планування заходів щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, моніторинг рівня задоволеності взаємовідносин зі стейкхолдерами. Результати ідентифікації ключових стейкхолдерів ресторану «This is Пивбар» за критеріями влади, інтересів і значимості дозволили виділити такі групи стейкхолдерів: персонал, власники, інвестори та кредитори, клієнти, постачальники, держава та регулюючі організації,

конкуренти, наукові організації, суспільні професійні організації, суспільні організації та місцеві громади, засоби масової інформації.

3. Сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у відповідальності компанії за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, у вирішенні соціально важливих проблем, а також у підтримці добробуту ключових для себе груп стейкхолдерів (співробітників та клієнтів/споживачів). В рамках даного дослідження пропонуємо менеджменту «This is Пивбар» розглянути пропозицію щодо впровадження концепції Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструмент вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.

4. На формування репутації ресторану «This is Пивбар» та бренду роботодавця впливають саме комунікації з КСВ, а не їх присутність сама по собі. Комунікації з КСВ є важливою складовою того, наскільки ключові групи стейкхолдерів обізнані у КСВ-проектах та напрямках компанії, наскільки активно до них долучаються і відповідно наскільки успішним буде впровадження корпоративної соціальної відповідальності в систему комунікацій зі стейкхолдерами ресторану «This is Пивбар». Варто зазначити, що успішність комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності, в основному, залежить не від каналів комунікації, а від їх наповнення контентом та адаптації під ключові групи стейкхолдерів. Канали чи інструменти можуть ефективно спрацювати в одному проєкті та отримати низьку залученість в іншому. Відповідно кожен проєкт має свій унікальний досвід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова, Н.Е. (2009). Класифікація зацікавлених сторін торговельного підприємства, *Наука и инновации*. – 2009. – http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51961.doc.htm
2. Аммарі, А. О. (2012). Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*, (8), 150-155
3. Гаценко, Л. В. (2016). Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*, (1), 156-160.
4. Бас, Ю. В. (2013). Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Наука й економіка*, 4 (2), 115-120.
5. Безручко, О. О. (2010). Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства. *Динамика научных исследований* – 2010. Retrieved from http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm
6. Белоусов, К. Ю. (2013). Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики*, 4 (48), 418-422.
7. Госн, С. (2018.2). Проблема ідентифікації стейкхолдерів на підприємстві. *MicroCAD 2018 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-18 травня 2018 р., м. Харків), III*, 122. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S14/microcad18_62.pdf f (2019, листопад, 30)
8. Госн, С. (2017.2). Системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (3 жовтня 2017 р. м. Харків)*, 118-120. URL:

http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi_03.10.17.pdf (2019, листопад, 30).

9. Госн, С. (2017.3). Характеристики взаємовідносин між стейкхолдерами на підприємстві. *MicroCAD-2017 : матеріали Міжнар. наук.-техн. конф.* (17-19 травня 2017 р., м. Харків), IV, 191. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p_191-p191.pdf (2019, листопад, 30).

10. Камишнікова, Е. В. (2017). Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 34, 394-400

11. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019.2). Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European Cooperation*, 2 (42), 80-95.

12. Ляшенко, О. (2013). Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, (2), 54-61

13. Момчева, А. М. (2013). Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації, *Ефективна економіка*, 10.

14. Моргунова, Р. В. (2009). Механізм управління взаимоотношеннями со стейкхолдерами крупних машиностроительных підприємств. *Проблеми економіки и юридической практики*, (5), 344-348.

15. Олексів, І. Б. (2012). Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 209-214.

16. Олексів, І. Б., & Харчук, В. Ю. (2014). Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*, 13

17. Римар, І. (2013). Концептуальні засади формування соціальної відповідальності підприємства. *Економічний аналіз*, 12 (3), 334-338.

18. Руденко, М. В. (2016). Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (29), 103-109
19. Стрелков, О. (2016). Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *Схід*, 6, 49-55
20. Фролова, Л. В., & Юрченко, Ю. Ю. (2011). Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*, 3, 206-211
21. Чмут, А. В., & Федорова, Т. В. (2017). Гармонізація інтересів акціонерів компанії та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. *Менеджер*, (2), 91-97.
22. Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
23. Hrosul, V., Zubkov, S., & Ivanova, T. (2019). Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Science*, 4(2), 65-74
24. Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused, *Journal of Business Ethics*, 108, 285-298.
25. Ofgem (2014). *Broad Measure of Customer Satisfaction Stakeholder Engagement 2013/14. PART 1: Demonstration of engagement strategy to satisfy minimum requirements*. Warrington : Electricity North Wes

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Сильна позиція по кількості відвідувачів серед пивних закладів Києва [20] - Вдалість розташування 4-х ресторанів - Постійна зміна в меню (різновид, акції «щасливі години») - Лояльні постійні відвідувачі - Зручний та інноваційний сайт - Натуральність продукції - Сучасні методи обслуговування - Впізнаваність бренду - Постійне підвищення кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Проблеми з поставками продуктів - Високі ціни - Низький радіус доставки (2 км) - Постійна зміна тех. карт - Постійна зміна персоналу (що, при прийомі нових співробітників, потребує 3 місяці навчання) - Велика кількість конкурентів в низькоціновому сегменті - Несприйняття як заклад з сервісом, який перевершує очікування
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення реалізації іншої категорії товарів (Нові страви) - Доносити, що заклад є пивним рестораном, а не просто баром - 20% відвідувачів пивних закладів знають про This is ПИВБАР, що не проти його відвідати, але до сих пір цього не зробили. Підштовхнувши їх до першого візиту, можна розширити базу відвідувачів [41] - Впровадження оощадливого виробництва (Кайдзен) - Пошук нових вдосконалених рецептур страв для вподобання споживачів - Доказ якості сировини нашому споживачу - Пошук нових постачальників сировини – нова якість товару - Збільшення радіусу доставки - Відбудова унікального іміджу дозволить дистанціюватися від конкурентів і закріпити за собою статус особливого закладу 	<ul style="list-style-type: none"> - Сприйняття по ряду іміджевих характеристик перегукується з конкурентами: привабливий інтер'єр, престижний і популярний заклад, великий вибір сортів пива - Через приставку «БАР» в назві швидше є ризики, що потенційні відвідувачі НЕ сприймають заклад як пивний ресторан і тому не розглядають його як варіант для відвідування - Зменшення обсягів продажу через карантин - Вихід на ринок аналогічних мереж ресторанів в нижчому ціновому сегменті (та з таким же обслуговуванням) - Копіювання бренду - Вихід аналогічних страв у конкурентів - Доля неосвідомлених

Додаток Б

Актив	Код рядка	На кінець 2018	На кінець 2019	На кінець 2020
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	41340	35580	42525
первісна вартість	1001	122235	137730	122235
накопичена амортизація	1002	86655	95205	86655
Незавершені капітальні інвестиції	1005	189075	211095	189075
Основні засоби:	1010	11995560	11521020	11995560
первісна вартість	1011	22407990	23073195	22407990
знос	1012	10412430	11552175	10412430
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272520	272520	9253515
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	13307310	12492795	21028215
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13329660	15730920	18580500
Виробничі запаси	1101	72195	103110	110325
Незавершене виробництво	1102	0	0	45
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	13257465	15627810	18470175
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2571555	1043790	1069365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32085	200625	123075
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	27540
із внутрішніх розрахунків	1145	15	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	543195	822510	1685280
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	299610	4778910	3320130
Готівка	1166	39135	46725	74520
Рахунки в банках	1167	260475	4434990	2537730
Витрати майбутніх періодів	1170	59190	19275	23400
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11040	22710	23595
Усього за розділом II	1195	16846350	22618740	24852885
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30153660	35111535	45881100
Пасив	Код рядка	На кінець 2018	На кінець 2019	На кінець 2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23640	23640	23640
Капітал у дооцінках	1405	11842245	11842245	11837670
Додатковий капітал	1410	867945	867945	867945
Емісійний дохід	1411	867945	867945	867945
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2190	2190	2190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	768945	2702895	1329615
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	11967075	15438915	14061060
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	315375	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	315375	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610			
за довгостроковими зобов'язаннями		157680	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	16498965	16742310	22064190
за розрахунками з бюджетом	1620	222810	884955	333075
за у тому числі з податку на прибуток	1621	67995	683325	106140
за розрахунками зі страхування	1625	48345	21660	34110
за розрахунками з оплати праці	1630	113055	76680	140415
за одержаними авансами	1635	0	0	109095
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	570	570	5064600
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	829785	1803960	4074555
Усього за розділом III	1695	17871210	19672620	31820040
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30153660	35111535	45881100

ДОДАТОК В

Форма № 2. Звіт про фінансові результати
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	На кінець звітного 2018 р.	На кінець звітного 2019 р.	На кінець звітного 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43679355	49319175	58047975
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31721970)	(33881865)	(42696810)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	11957385	15437310	15351165
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	403875	531375	852375
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1096395)	(1065435)	(1136595)
Витрати на збут	2150	(8100765)	(10291935)	(12372705)
Інші операційні витрати	2180	(1532010)	(362550)	(144255)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1632090	4248765	2549985
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	64785	12660	267690
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(155715)	(18330)	0

Втрати від участі в капіталі	2255	(845460)	0	0
Інші витрати	2270	(89550)	(5175)	(258435)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	606150	4237920	2559240
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	223215	766080	465270
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	382935	3471840	2093970
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	На кінець звітного 2018 р.	На кінець звітного 2019 р.	На кінець звітного 2020 р.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1616940	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1616940	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1616940	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1999875	3471840	2093970

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	497145	414870	673950
Витрати на оплату праці	2505	3391575	3909345	4760985
Відрахування на соціальні заходи	2510	1246905	1191315	1044060
Амортизація	2515	1936365	1358940	1312545
Інші операційні витрати	2520	3657180	4870200	5911695
Разом	2550	10729170	11744670	13703235

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0