

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Присяжнюк Віталіна
Аркадіївна, піцерія «Техас», м. Калинівка, Вінницька обл.»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна
справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Владислава
ПРИСЯЖНЮКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	5
1.1 Сутність та особливості фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства	5
1.2 Методичні аспекти оцінки ефективності управління господарської діяльності підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	22
2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-господарською діяльністю закладу	27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»	35
3.1 Обґрунтування концепції візуального стилю піцерії	35
3.2 Рекомендації щодо впровадження системи НАССР у піцерії	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання ресторанний бізнес розвивається значними темпами та відіграє важливу роль в економічному розвитку суспільства. Успішний розвиток підприємств ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління фінансово-господарською діяльністю. В умовах жорсткої конкуренції та постійних змін в економічному середовищі, для підприємств ресторанного бізнесу стає вкрай важливо чітко планувати свою діяльність, контролювати витрати, оптимізувати використання ресурсів та максимізувати прибуток. Саме тому управління фінансово-господарською діяльністю набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

Теоретико-методологічні основи фінансово-господарської діяльності досліджуються вітчизняними та закордонними науковцями. Серед вітчизняних дослідників слід виділити наступних науковців: В.І. Аранчій, М.М. Бердар, А.Г. Загородній, І.В. Зятковський, А.І. Ковальов, Є.В. Мних, А.М. Поддєрьогін, Н.А. Русак, С.Г. Савицька, О.О. Терещенко та інші.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного бізнесу.

Завдання написання кваліфікаційної роботи полягають в наступному:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного господарства;
- узагальнити підходи щодо визначення сутності та особливостей фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства;
- вивчити методичні аспекти оцінки ефективності управління господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного господарства на прикладі піцерії «Техас»;

- оцінити особливості оргструктури управління закладом;
- оцінити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю закладу.

Об'єктом даного дослідження є процес управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предметом написання кваліфікаційної роботи теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження використовувалися такі методи: аналізу, систематизації та узагальнення, порівняння, групування, зведення даних, а також методи економічного та статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять: тези науково-практичних конференцій, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з вивчення теоретико-методологічних аспектів оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств, узагальнені звітні дані піцерії «Техас».

Практична цінність. Практична значущість даного дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного бізнесу, що призведе до зростання їх конкурентоспроможності та прибутку.

Апробація роботи. За результатами даного дослідження було опубліковано статтю у збірнику наукових праць Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ на тему: «Особливості господарської діяльності закладів ресторанного господарства».

Структура роботи. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки друкованого тексту. Кваліфікаційна робота містить 7 таблиць, 15 рисунків, 40 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність та особливості фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства

Підприємство являє собою самостійний господарюючий суб'єкт, створений для ведення господарської діяльності, яка здійснюється з метою отримання прибутку і задоволення суспільних потреб. Підприємство на різних етапах своєї діяльності ставить перед собою певні цілі і завдання. Формулювання цих завдань залежить від поточного стану підприємства, його положення на ринку, взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, а також внутрішніх механізмів, що зумовлюють те або інше функціонування підприємства. Для дослідження всіх перерахованих вище факторів застосовується комплексний аналіз господарської діяльності, який відповідає всім сучасним вимогам. Заключний і основний етап аналізу – аналіз фінансового стану підприємства, у процесі якого виявляється забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для нормального перебігу виробничої діяльності, цілеспрямованість їх розміщення і використання, чітко визначаються фінансові відносини з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможність самого підприємства і його ринкова стійкість [6, с. 84].

Господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з його фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує напрями своїх витрат відповідно до господарських планів, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання прибутку.

Згідно з Господарським кодексом України, господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [1; 27]. Іншими словами, це будь-яка діяльність, яка ведеться з метою отримання прибутку через виробництво, розподіл, обмін та споживання товарів та послуг. Господарська діяльність може здійснюватися як юридичними особами, так і фізичними особами-підприємцями.

Господарська діяльність має будувати на визначених правилах або принципах, до яких належать:

- свобода господарської діяльності (у межах визначених законом);
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території держави;
- обмеження державного регулювання господарської діяльності, що зумовлено необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- захист національного товаровиробника;
- забезпечення економічної різноманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини [15, с. 210; 27].

На рисунку 1.1 відображено структура та основні елементи господарської діяльності. З рисунку 1.1 видно, що існує два основних види господарської діяльності: комерційна, що спрямована на отримання прибутку, та некомерційна господарська діяльність, основною метою якої є досягнення соціальних, культурних, екологічних та інших цілей, а не отримання прибутку.

Ознаками господарської діяльності є:

- самостійність: суб'єкт господарювання самостійно обирає свою діяльність та несе відповідальність за її результати;

- систематичність: діяльність здійснюється протягом певного часу і не є випадковою;
- законність: діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства України;
- вартісний характер: продукція, роботи чи послуги мають цінову визначеність.



Рисунок 1.1 – Структура господарської діяльності підприємств України

У міжнародній практиці саме вид економічної діяльності використовується як класифікаційна ознака господарських суб'єктів, незалежно від форм власності і організаційно-правових форм господарювання. Наприклад, об'єктами класифікації КВЕД (класифікації за видами економічної діяльності) є усі види економічної діяльності суб'єктів господарювання (фізичних та юридичних осіб). Для опису економіки Класифікацію видів економічної діяльності побудовано так, що виділені об'єкти охоплюють усі або майже всі види діяльності, які здійснюються в будь-якій галузі господарства (табл. 1.1) [15, с. 208].

В дослідженнях авторки Кравченко О.М. наведено детальний аналіз діяльності закладів ресторанного господарства у відповідності із діючими стандартами в даній галузі [17]. В праці зазначено, що згідно ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» [28], «Ресторанне господарство» – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього.

Таблиця 1.1 – Характеристика суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [34, с. 19]

Код секції	Вид економічної діяльності
A	Сільське господарство, мисливство та лісове господарство
B	Рибне господарство
C	Добувна промисловість
D	Обробна промисловість
E	Виробництво електроенергії, газу та води
F	Будівництво
G	Оптова і роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту
H	Готелі і ресторани
I	Транспорт
J	Фінансова діяльність
K	Операції з нерухомістю, здавання в оренду та послуги юридичним особам
L	Державне управління
M	Освіта
N	Охорона здоров'я та соціальна допомога
O	Колективні, громадські та особисті послуги
P	Послуги домашньої прислуги
Q	Екстериторіальна діяльність

Суб'єкти господарської діяльності здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через заклади ресторанного господарства. Попре чітке визначення поняття ресторанного господарства в наведеному документі, виникають суперечності. Це пов'язано з тим, що згідно іншого документу – ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (далі КВЕД ДК 009:2010) [12], що є чинним з 01.01.2012 р., назву виду економічної діяльності «Ресторанне господарство» змінено на «Діяльність із забезпечення стравами та напоями». Ці зміни не знайшли відображення в діючому ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення», тому на сьогодні нема єдиного, законодавчо затвердженого визначення поняття «Діяльність із забезпечення стравами та напоями». Таким чином в офіційних документах використовують два взаємозамінні поняття: «Ресторанне господарство» та «Діяльність із забезпечення стравами та напоями», що є наслідком правил використання КВЕД. Адже, КВЕД – це статистичний інструмент для впорядкування економічної

інформації. Будь-яке використання КВЕД не для статистичних потреб (адміністративних або нормативних) здійснюють самі користувачі за власними правилами, відповідаючи за це та належно пояснюючи таке використання. Все це ускладнює облік, оскільки виникає питання сумісності наведених даних. Постає потреба гармонізації діючих стандартів ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» та ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», для приведення їх у відповідність до діючого КВЕД ДК 009:2010, шляхом зміни поняття «Ресторанне господарство» на «Діяльність із забезпечення стравами та напоями». Згідно КВЕД ДК 009:2010 Діяльність із забезпечення стравами та напоями включає діяльність з обслуговування їжею та напоями за умов, що їжу та напої споживають на місці у традиційних ресторанах, ресторанах самообслуговування або швидкого обслуговування, що працюють як постійно, так і тимчасово, з наданням місць для сидіння або без їх надання. Таким чином, «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні, через пропозицію їжі придатної для негайного споживання на місці, з організуванням дозвілля або без нього. На цей час використовуються обидва терміни: «Ресторанне господарство» та «Діяльність із забезпечення стравами та напоями», що мають ідентичне значення. Термін «Ресторанне господарство» має ширше використання в законотворчій та науковій практиці, в той час як термін «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» все ширше використовується у статистичному обліку [17, с. 13-15].

Заклади ресторанного господарства поділяються на заклади комерційного типу (ресторанний бізнес), та заклади не комерційного типу. Заклади ресторанного господарства мають свої особливості і відрізняються від промислових і торгових підприємств. Підприємства харчової промисловості займаються виготовленням продукції, підприємства торгівлі через мережу торговельних підприємств реалізують цю продукцію. А у закладах ресторанного господарства здійснюється переробка продуктів, організовується випуск готових

страв і кулінарних виробів, їх реалізація через власні торгові зали, де забезпечуються всі необхідні умови для споживання цієї продукції.

Відповідно до функцій, які виконують підприємства ресторанного господарства, їхня діяльність має певні особливості:

- 1) галузевого;
- 2) організаційно-економічного;
- 3) соціального характеру.

До галузевих особливостей відносять три взаємопов'язані функції – виробництво продукції, реалізація та організація споживання.

Організаційно-економічні функції забезпечують злагоджену організацію виробництва кулінарної продукції і своєчасне обслуговування споживачів. До цих функцій належать:

- щоденне завезення сировини для виготовлення продукції, наявність спеціальних комірних приміщень для нетривалого зберігання;
- завезення невеликими партіями швидкопсувних продуктів із врахуванням швидкості їх реалізації;
- забезпечення необхідних умов зберігання продуктів з урахуванням їхніх товарознавчих характеристик;
- зміна асортименту продукції за днями тижня;
- залежність асортименту продукції від контингенту споживачів, сезону, попиту, наявності сировини та продуктів у коморах;
- суворе дотримання працівниками підприємства санітарних правил виготовлення продукції і правил особистої гігієни;
- обладнання робочих місць, оснащення їх для виготовлення страв відповідним технологічним устаткуванням, інструментами тощо.

Соціальний характер у реалізації продукції проявляється у:

- відсутності постійного попиту на продукцію закладів ресторанного господарства, який змінюється впродовж дня, тижня, місяця, сезону;

- впливі на асортимент продукції контингенту споживачів, їхнього віку, віросповідання, національності, характеру праці, форми обслуговування, методів реалізації продукції;
- залежності режиму роботи закладів від режиму роботи підприємств, установ, учбових закладів;
- потребі постійної реклами продукції закладів харчування серед місцевого населення;
- залежності типів підприємств від потужності і місця розташування, щільності населення, наявності інших закладів харчування, підприємств харчової промисловості, продовольчих магазинів [17, с. 14].

Фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності спрямована на забезпечення надходження та витрачання грошових ресурсів, виконання розрахунків, досягнення доцільних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання. Основні положення управління фінансовою діяльністю відображені на рис. 1.2.

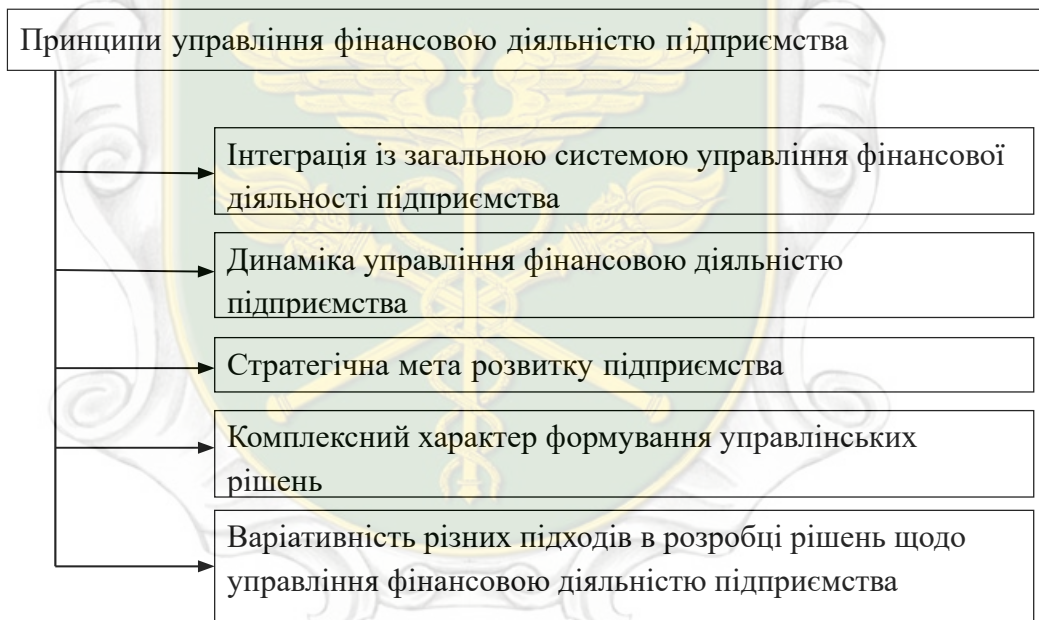


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління фінансовою діяльністю підприємства [6, с. 84]

Фінансову діяльність підприємства необхідно аналізувати з позицій і короткострокової, і довгострокової перспектив, тому що критерії її оцінки

можуть бути різними. Управління фінансовою діяльністю підприємства – це багатогранний і складний процес. Під час визначення сутності понять «управління фінансовою діяльністю», «управління фінансовими ресурсами», «фінансове управління», «фінансовий менеджмент», «фінансові відносини», «фінансовий цикл управління» слід виходити з того, що об'єктами управління фінансовою діяльністю підприємства є:

- фінансові ресурси – грошові кошти та прирівняні до них потоки, що перебувають у розпорядженні підприємства;
- джерела фінансових ресурсів, до яких належить власний капітал, зобов'язання і доходи майбутніх періодів;
- фінансові відносини, що виражають грошові зв'язки між суб'єктами економічних відносин. Тому поняття «фінансові ресурси» і «фінансові відносини» є лише складовими елементами об'єкта управління фінансовою діяльністю підприємства і не можуть комплексно його характеризувати [4].

Необхідно також відзначити, що у процесі функціонування підприємства управління фінансово-господарською діяльністю визначається:

- здатністю підприємства своєчасно і повністю виконувати платіжні зобов'язання, що випливають із торгових, кредитних та інших операцій грошового характеру;
- ступенем забезпеченості запасів та витрат власними і позиковими джерелами їх формування, співвідношенням обсягів власних і позикових коштів;
- здатністю підприємства генерувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності та загальною ефективністю використання активів і вкладеного капіталу;
- результативністю роботи підприємства щодо величини авансованих фінансових ресурсів або величини їх споживання у процесі виробництва.

Таким чином, господарська діяльність відіграє важливу роль у житті суспільства, оскільки вона забезпечує виробництво товарів та послуг, необхідних для життя людей, сприяє розвитку економіки, створенню робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Господарська діяльність закладів

ресторанного господарства включає як підприємства, метою яких є отримання прибутку, так і заклади, діяльність яких має соціальний характер. Вищезазначені соціальні особливості закладів ресторанного господарства значно ускладнюють роботу виробництва, вимагають від працівників глибоких знань, організаційних навичок, гнучкості мислення та оперативності. Встановлено, що управління фінансово-господарською діяльністю підприємства завжди пов'язане із сукупністю умов або факторів, які створюють ситуацію, що впливає на функціонування підприємства. Слід зазначити, що управління фінансово-господарською діяльністю підприємства являє собою систему прийняття рішень щодо управління функціональними підсистемами господарської та фінансової діяльності підприємства в розрізі основних її напрямів, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, пошуком і мобілізацією джерел коштів із метою максимізації ринкової вартості підприємства.

1.2 Методичні аспекти оцінки ефективності управління господарської діяльності підприємства

Стратегія розвитку підприємства і збільшення його прибутку передбачає насамперед його результативну діяльність, але не слід забувати, що й ефективна діяльність відіграє також ключову роль. Для того, щоб успішно розвиватися протягом певного періоду часу і досягати своїх цілей, підприємствам слід більш зосереджено ставитися до ефективності їхньої фінансової і господарської діяльності. Проведення оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ставить за мету підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою дослідження всіх видів діяльності й узагальнення їх результатів.

Оцінка ефективності сприяє покращенню фінансових і економічних показників підприємства, а також є засобом запобігання кризовим ситуаціям на

підприємстві, дає змогу попередити банкрутство. Ефективне функціонування підприємства залежить також від його конкурентоспроможності на ринку. Поняття «конкурентоспроможність» відображає рух підприємства відносно інших суб'єктів в економічній системі держави, а поняття ефективності відображає стан руху підприємства відносно його власних цілей (співвідношення «витрати-результат»).

Розглянемо основні принципи оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [14]:

- всебічний облік всіх складових елементів витрат та результатів – припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;
- зведення витрат і результатів для зіставлення – вимагає, щоб показники, які порівнюються, відтворювалися однаковими кількісними одиницями і мали антонімічний характер в економічному розумінні;
- зведення витрат і результатів діяльності до одного моменту часу за допомогою дисконтування;
- зіставлення з базовим варіантом – відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який проводиться не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й з метою опрацювання пропозицій щодо покращення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає певну послідовність виконання аналітичної роботи [9, с. 38].

На сучасному етапі розвитку серед українських підприємств важливим питанням залишається застосування нових методів оцінки їхньої діяльності. Більшість методів оцінки ефективності діяльності є застарілими і можуть відображати економічні показники діяльності не в повному обсязі, тому підприємствам варто застосовувати нові методи оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності.

Основними методичними підходами для проведення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є [5, с. 27]:

- ринковий – використовується для порівняння підприємства з аналогічним підприємством;
- дохідний – ґрунтується на доходах, які є створені на перспективній вартості майна, і показує в основному позицію покупця;
- витратний – базується на тому, що витрати підприємства відображають ефективність його діяльності.

В таблиці 1.2 наведено переваги та недоліки даних підходів.

Таблиця 1.2 – Дослідження переваг та недоліків основних методичних підходів щодо оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [5]

Підхід	Переваги	Недоліки
Ринковий	Повністю є ринковим методом. Відображає нинішню реальну практику.	Базується на минулому, потрібна ціла низка виправлень, поправок, дані є важкодоступними.
Дохідний	Враховує ринковий аспект (дисконт ринковий) та економічне старіння.	Досить трудомісткий прогноз, має не повністю достовірний характер, а частковий.
Витратний	Базується на реально існуючих активах, особливо придатний для певних видів підприємств.	Не розглядає рівні прибутку, часто не бере до уваги вартість нематеріальних активів та гудвілу.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств може подаватися за допомогою цілої низки показників, але основними з них є показники рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості, а також показники ефективності використання трудових ресурсів [25, с. 32].

Ряд авторів [9, с. 39] мету аналізу фінансово-господарської діяльності зводять не стільки до визначення й оцінки фінансового стану підприємства, скільки до збору інформації для проведення роботи, спрямованої на його поліпшення. Методика аналізу складається з трьох етапів.

1. Попередня оцінка чи експрес-аналіз фінансового стану, метою якого є наочна і проста оцінка фінансового стану і динамки розвитку підприємства. Ця оцінка проводиться шляхом вивчення фінансової звітності підприємства, що дозволяє зробити висновки про наявне у підприємства майно, джерела його формування, результати діяльності підприємства.

2. Вивчення спеціальних коефіцієнтів, розрахунків яких ґрунтується на існуванні певних співвідношень між статтями звітності. Виробляється відбір невеликої кількості найбільш суттєвих і порівняно нескладних у обрахуванні показників, поступове відстеження їх динаміки (наприклад, величина основних засобів і їх частка у загальній сумі активу, коефіцієнт зносу основних засобів, величина власних засобів і їх частка в загальній сумі джерел підприємства, прибуток, рентабельність і т.д.).

3. Деталізований аналіз фінансового стану: побудова аналітичного балансу, оцінка й аналіз економічного потенціалу, оцінка майнового положення і структури капіталу, оцінка ліквідності й фінансової стійкості, аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності, аналіз оборотності, аналіз рентабельності.

Порівняльний аналітичний баланс (будується на основі бухгалтерського балансу шляхом доповнення його показниками структури і динаміки вкладень і джерел засобів підприємства за звітний період) та абсолютні показники фінансової стійкості відображають сутність фінансового стану. Ліквідність балансу і фінансові коефіцієнти характеризують зовнішні прояви фінансового стану, котрі зумовлені його сутністю.

Аналіз сутнісних характеристик фінансових результатів полягає в дослідженні рівня, структури і динаміки їх абсолютних показників.

Аналіз зовнішніх проявів фінансових результатів відбувається в ході дослідження відносних показників рентабельності й ділової активності.

Більшість авторів основними задачами аналізу ставлять:

- загальну оцінку фінансового положення і факторів його зміни;

- вивчення відповідності між засобами і джерелами, раціональністю їхнього розміщення й ефективністю використання;
- дотримання фінансової, розрахункової і кредитної дисципліни;
- визначення ліквідності й фінансової стійкості підприємства;
- довгострокове і короткострокове прогнозування стійкості фінансового стану.

Автор Савицька Г.В. зазначає, що для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства найважливішими є наступні показники [31]:

- платоспроможності і ліквідності – характеризують фінансові можливості підприємства щодо погашення заборгованості, покриття підприємством позичкових коштів;
- прибутковості – дають можливість порівняти отриманий прибуток із вкладеним капіталом, тобто міру ефективності авансованого у виробництво і реалізацію капіталу;
- ділової активності – характеризує кругообіг засобів підприємства;
- фінансової стійкості – характеризує співвідношення власних і залучених коштів [9, с. 40].

Джерелом інформації для проведення фінансово-господарської діяльності підприємства є фінансова звітність:

- «Баланс», Ф № 1;
- «Звіт про фінансові результати», Ф № 2;
- «Звіт про рух грошових коштів», Ф № 3;
- «Звіт про власний капітал», Ф № 4 [29, с. 79].

За їх допомогою підприємства можуть дослідити свій фінансовий стан, проаналізувати динаміку змін цих показників за певний період, а також прийняти певні дії для покращення ситуації в майбутньому. Цей тип обліку та аналізу діяльності належить до типу GAAP, загальноприйнятої бухгалтерської практики, яка широко визнана як спосіб управління підприємством [16, с. 47].

Основні етапи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності включають:

1-й етап. Оцінка виконання планових техніко-економічних показників, їх порівняння з плановими, нормативними значеннями, рівнями попередніх періодів.

2-й етап. Порівняння загальних і приватних показників.

3-й етап. Виділяються чинники, що мають найбільш суттєвий вплив на кінцевий результат. З'ясовуються позитивні й негативні сторони виробничо-господарської й фінансової діяльності, визначаються резерви підвищення ефективності керування [31].

Основні завдання аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств передбачають:

- виявлення забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами і перевірка їх цільового використання;
- оцінка ступеня виконання планових фінансових заходів, програм, плану фінансових показників;
- визначення платоспроможності підприємства і ліквідності балансу;
- оцінка дотримання фінансової, розрахункової і кредитної дисципліни;
- оцінка ефективності використання капіталу;
- оцінка оборотності капіталу;
- оцінка ділової активності підприємства;
- своєчасне виявлення і усунення недоліків у фінансовій діяльності, пошук резервів і можливостей економного, раціонального використання фінансових ресурсів та розроблення конкретних заходів щодо втілення їх у виробничо-торгівельний процес [31].

Для дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств використовують безліч методів та прийомів, основними з них залишаються: метод економічного аналізу; метод порівняння; балансовий метод тощо.

Ще одні методи аналізу звітності: читання звітності; горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Також для аналізу застосовують такі прийоми елімінування: ланцюгових підстановок; абсолютних різниць; відносних різниць; індексний [29, с. 80].

В Україні економічний аналіз діяльності підприємств побудований на традиційних методах оцінки. Для цього використовується модель Dupont, яка включає визначення двох груп показників. Перша група дає розуміння ефективності роботи підприємства загалом, а друга група показує ефективність роботи окремих частин активів. Рентабельність є показником першого рівня і визначається як співвідношення прибутку до певних видів активів, а показником другого рівня є прибутковість. Вона також визначається як співвідношення вартості певної групи ресурсів до основного показника економічної ефективності – прибутку [39].

Оцінка ефективності сервісної діяльності підприємств в індустрії гостинності як самостійна методологія розвивалася доволі повільно [37], заклади ресторанного бізнесу намагаються перейняти подібні практики з інших галузей. У цьому контексті підприємства індустрії гостинності використовували спеціальні методи вимірювання [30].

На рисунку 1.3 наведена «Збалансована система показників» оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності.

Розглянемо деякі з сучасних методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності з урахуванням міжнародного досвіду оцінки:

1. Financial Key Performance Indicators (KPIs) (Фінансові ключові показники). Сюди входять показники, такі як прибуток, витрати, рентабельність, оборотність запасів, середній чек й інші, що дозволяють виміряти фінансовий успіх ресторану.

2. Customer Satisfaction Metrics (Метрики задоволеності клієнтів). Включають в себе опитування клієнтів, відгуки, оцінки обслуговування та їжі, щоб визначити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.



Рисунок 1.3 – Збалансована система показників (Balanced Scorecard) [40]

3. Employee Performance Metrics (Метрики продуктивності персоналу). Оцінюють продуктивність та задоволеність працівників, включаючи показники, такі як оборотність персоналу, якість обслуговування та дотримання стандартів.

4. Inventory Management Metrics (Метрики управління запасами). Вимірюються величини запасів, кількість зіпсованих продуктів, затрати на закупівлю та управління запасами.

5. Table Turnover Rate (Швидкість оборотності столів). Визначає, як швидко столи звільнюються і знову заповнюються новими клієнтами.

6. Sales per Square Foot/Meter (Продажі на квадратний метр або фут): Вимірюється обсяг продажів на одиницю площі ресторану.

7. Food Cost Percentage (Відсоток витрат на їжу). Визначає, який відсоток витрат від загальних витрат ресторану припадає на продукти.

8. Labor Cost Percentage (Відсоток витрат на робочу силу). Визначає, який відсоток витрат припадає на заробітну плату та інші витрати на персонал.

9. Online and Social Media Engagement (Залучення через Інтернет та соціальні мережі). Відслідковується активність та залученість у соціальних мережах, включаючи відгуки, рейтинги та коментарі.

10. Mystery Shopper Programs (Програми та оцінки «таємного покупця»). Для оцінювання якості обслуговування та відповідності стандартам через анонімних «таємних покупців».

11. Operational Efficiency Metrics (Метрики ефективності операцій). Оцінка ефективності операційних процесів, таких як час обслуговування, час очікування та інші.

12. Sustainability Metrics (Метрики сталого розвитку). Включають в себе витрати на енергозбереження, використання сталих матеріалів та інші показники сталого розвитку [22; 38].

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що виклики навколишнього середовища та конкуренції змушують підприємства ресторанного бізнесу приділяти більшу увагу різним аспектам ефективності. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності дає змогу визначити стійкий, нестійкий та кризовий стан. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про стійкий фінансовий стан. Під час проведеного дослідження було виявлено, що методи визначення ефективності, якими користуються вітчизняні підприємці, не є досконалими і не завжди надають повну і відповідну інформацію про діяльність. Тому представникам українського бізнесу слід залучати зарубіжний досвід у цій сфері і використовувати сучасні методи визначення ефективності фінансово-господарської діяльності. Це дасть змогу визначати слабкі місця у фінансовій діяльності підприємства, критично оцінювати фінансові показники підприємства за певні періоди і посприє швидшому розвитку економіки загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу

В якості об'єкта написання даної кваліфікаційної роботи нами обрано заклад ресторанного господарства «Техас». В Інтернет просторі зазначено, що «Техас» - це затишний кав'ярня-ресторан в самому серці мальовничого містечка Калинівка, що розташований за адресою: вулиця Незалежності, 42В. Цей заклад – це ідеальне місце для затишних і комфортних посиденьок з смачним кавовим напоєм у ранкову пору, душевної закуски упродовж дня, або ж для посиденьок з друзями під час вечірньої зустрічі [23].

Розташування закладу на карті міста Калинівка наведено на рисунку 2.1. З рисунку видно, що заклад розміщується на центральній вулиці, де є суттєве скупчення закладів ресторанного господарства різних типів. Так, поряд із піцерією знаходиться нещодавно відкрита піцерія «Пекарня ЕСО», пекарня-кондитерська «Булка», заклад швидкого харчування «Doner Market», ресторани «Купідон» та «Grill Yard» та піцерія «Gosti». Можна зробити висновок, що ринок ресторанних послуг міста Калинівка поступово розвивається, представлений різними закладами ресторанного господарства з урахуванням потреб місцевого населення. Досліджуваний заклад ресторанного господарства функціонує на ринку доволі давно і на Google-карті позиціонується як кафе, хоча наразі в Інтернет-просторі заклад позиціонує себе як затишна кав'ярня-ресторан, а в Google – зазначено як кафе.

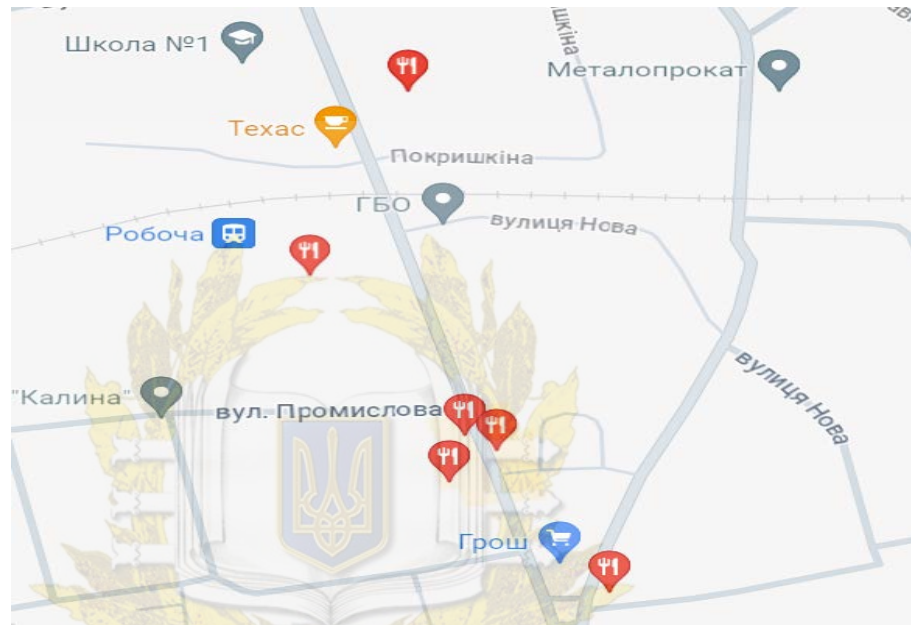


Рисунок 2.1 – Розташування закладів ресторанного господарства різних типів у м. Калинівка

Такий дисонанс не сприяє ідентифікації закладу на ринку ресторанних послуг міста та може в майбутньому негативно впливати на іміджеву складову досліджуваного закладу.

На рисунку 2.2 відображено екстер'єр піцерії «Техас». Як бачимо з рисунку 2.2 заклад розміщено в пристроєній новобудові, має сучасний дизайн, великі панорамні вікна, в оформленні екстер'єру використано темно-шоколадні та золотисті відтінки, що додатково підкреслює і вишуканість, і затишність атмосфери закладу. Проте, нами відмічено і негативний аспект в зовнішньому вигляді закладу – це відсутність привабливої вивіски, що інформувала б гостей та місцеве населення про заклад. Недостатньо продумано також і прибудинкове оформлення піцерії, що доповнювало б концепцію закладу як сімейного та затишного місця.



Рисунок 2.2 – Екстер'єр піцерії «Техас»

«Техас» відрізняється від інших закладів своєю аутентичною атмосферою та унікальним інтер'єром (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Інтер'єр піцерії «Техас»

Меблі виготовлені зі високоякісних натуральних матеріалів та доповнені стильними деталями. Як бачимо з рисунку, в інтер'єрі закладу використана вдала комбінація кольорів у вигляді класичної тріади з жовтого, жовто-зеленого та зеленого. Аромат свіжої кави, особливість закладу, чарівно заворожує відвідувачів.

В закладі є дві торговельних зали на 18 чоловік та 2 кабінки на 10 чоловік. Щодо завантаженості торговельних приміщень, то найбільша завантаженість відмічена саме в суботу, що по годинах відображено на рисунку 2.4.

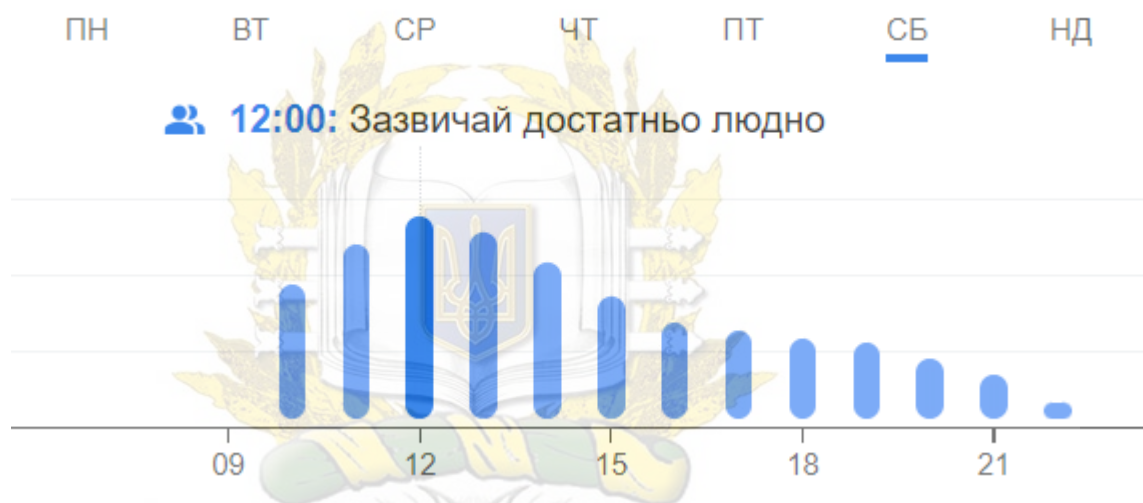


Рисунок 2.4 – Завантаженість піцерії «Техас» в суботу за годинами доби

Як бачимо, найбільша завантаженість з 11.00 до 14.00.

Оцінимо відгуки користувачів Google на основі рисунку 2.5.

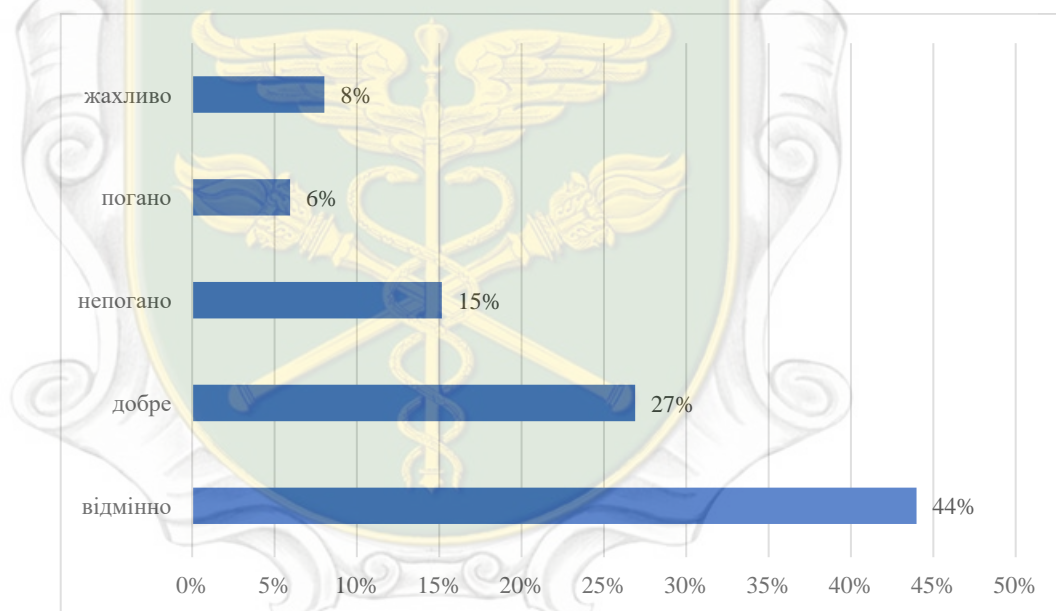


Рисунок 2.5 – Дослідження задоволеністю споживачів якістю приготованих страв та сервісу обслуговування

Нами опрацьовано 673 відгуки, загальний бал оцінки закладу користувачами Google – 4 бали. Як бачимо, 44% відвідувачів вважають сервіс

піцерії «Техас» як відмінний і ставлять оцінку «5», причому наголошують, що саме смачна кухня є причиною такої оцінки. За оцінку «добре» проголосувало 27% відвідувачів закладу, також відзначаючи на затишній атмосфері та смачній кухні. Оцінку «непогано» або «3» бали поставили 15% відвідувачів і в основному такий відгук спричинений повільним приготуванням піци. Оцінку «жахливо» поставили 8% і причиною такого негативного відгуку – погані санітарно-гігієнічні вимоги при приготуванні та подачі страв. Але нами досліджено, що ці негативні відгуки були зафіксовані 6 років тому, тобто в період становлення та завоювання позицій закладу на ринку ресторанних послуг м. Калинівка.

Таким чином, серед сильних сторін піцерії можна відмітити: гарна атмосфера, зручне місцезорозташування, ввічливий персонал, демократичні ціни, смачна кухня. Серед слабких сторін: гучна музика, порушення санітарно-гігієнічних вимог при приготуванні страв, а також відмічено високу плинність кадрів.

Наступним етапом написання даної кваліфікаційної роботи є аналіз організаційної структури управління (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Схема оргструктури піцерії «Техас»

Очолює заклад директор – Присяжнюк Віталіна Аркадіївна, що зареєстрована як фізична особа-підприємець. Саме вона контролює та є відповідальною за ефективність усіх бізнес-процесів досліджуваного закладу ресторанного господарства. Персонал закладу представлений такими посадами: бармени, офіціанти, кухарі та прибиральниці. З рисунку видно, що для даного закладу характерним є лінійний тип оргструктури, що вимагає від директора

постійно контролювати діяльність закладу, якість приготування та обслуговування в піцерії. Серед недоліків такої організації слід відмітити відсутність мотивації працівників щодо участі в розвитку закладу та відсутність делегування обов'язків щодо виконання виробничих та організаційних завдань.

2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-господарською діяльністю закладу

Початковим етапом оцінки ефективності управління фінансово-господарської діяльності закладу ресторанного господарства «Техас» спочатку проаналізуємо динаміку основних результатів фінансово-господарської діяльності за 2021 – 2023 рр.

Таблиця 2.1 – Оцінка результатів діяльності закладу за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2858	2190	2950	-668	-23,37%	760	34,70%
Валовий прибуток, тис. грн.	737	370	851	-367	-49,80%	481	130,00%
Постійні витрати, тис. грн	24,5	21,2	25,4	-3,3	-13,47%	4,2	19,81%
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн.	712,5	348,8	825,6	-363,7	-51,05%	476,8	136,70%

На основі даних таблиці встановлено, що основні результати діяльності в 2022 році знижуються. Це пов'язано із воєнною агресією росії проти України. Слід зазначити, що на початку повномасштабного вторгнення перший місяць заклад надавав безкоштовні обіди для військових та був зачинений для відвідування. І вже повноцінна діяльність розпочалася в другій половині березня

через доставку готових страв, а згодом і через відвідування зали. В 2021 році показник чистого доходу закладу становив 3595 тис. грн., в 2022 році – знизився на 28,79% порівняно з 2021 роком та в 2023 році значення даного показника збільшилося на 48,48% порівняно з 2022 роком і значення чистого доходу від реалізації продукції становило 3801 тис. грн. Таке зростання основних показників фінансово-господарської діяльності закладу спричинене як зростанням обсягів реалізації ресторанної продукції закладу, так і ціновими факторами. Зростання обсягів реалізації відобразилось на формуванні собівартості реалізованої продукції закладу за 2021 – 2023 роки. Так, в 2023 році витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції зросли на 34,7% порівняно з 2022 роком та на 3% порівняно з 2021 роком. З цього випливає, що керівництво закладу намагається ефективно управляти своїми витратами з метою забезпечення прибутковості закладу. З метою візуалізації отриманих результатів таблиці 2.1 сформуємо рисунок 2.7, на якому відобразимо формування прибутку від основної діяльності закладу.

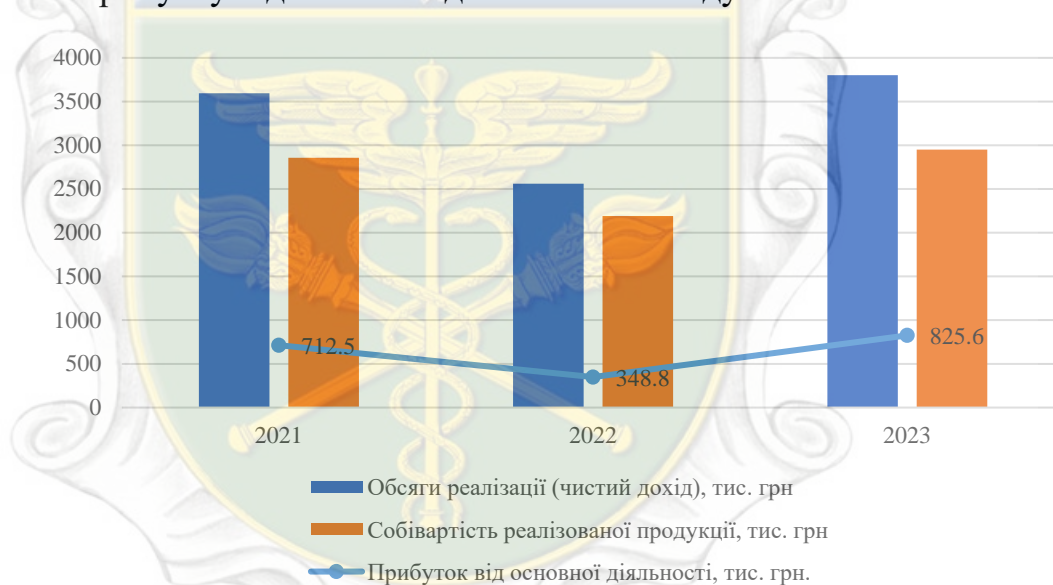


Рисунок 2.7 – Динаміка основних результатів фінансово-господарської діяльності піцерії «Техас» за 2021 – 2023рр.

З рисунку 2.7 ми бачимо, що значення прибутку від фінансово-господарської діяльності закладу впродовж 2021-2023 років зростає і станом на 2023 рік становив 825,6 тис. грн. проти 712,5 тис. грн в 2021 році. Зростання

даного показника свідчить про ефективну політику управління фінансово-господарською діяльністю піцерії «Техас» та зацікавленість персоналу закладу в результатах діяльності закладу.

Вагомим аспектом результативності фінансово-господарської діяльності підприємства є його ресурсне забезпечення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка ефективності ресурсного забезпечення піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн.	712,5	348,8	825,6	-363,7	-51,05%	476,8	136,70%
Вартість основних фондів, тис. грн.	2382	2280	2401	-102	-4,28%	121	5,31%
Оборотні активи, тис. грн.	443	495	599	52	11,74%	104	21,01%
Фондовіддача, грн.	1,51	1,12	1,58	-0,39	-25,60%	0,46028	40,99%
Фондомісткість, грн.	0,66	0,89	0,63	0,23	34,42%	-0,2589	-29,07%
Рентабельність основних фондів, %	0,30	0,15	0,34	-0,15	-48,86%	0,19087	124,77%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	8,12	5,17	6,35	-2,94	-36,27%	1,17386	22,70%
Коефіцієнт завантаженості оборотних активів, грн.	0,12	0,19	0,16	0,07	56,91%	-0,0358	-18,50%
Рентабельність оборотних активів, %	1,61	0,70	1,38	-0,90	-56,19%	0,67365	95,60%

На основі даних таблиці нами оцінено показники ефективності використання оборотних та необоротних активів закладу. Оцінюючи забезпеченість закладу наявними ресурсами нами встановлено, що їх величина поступово характеризується зростанням, особливо оборотні активи підприємства 443 тис. грн., в 2022 році – 495 тис. грн, а в 2023 році – 599 тис. грн, що позитивно характеризує нарощування матеріальних ресурсів для ведення фінансово-господарської діяльності закладу. Вагомим фактором впливу на ефективність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства є

політика управління наявними активами. На рисунку 2.8 нами відображено структуру активів досліджуваного закладу ресторанного господарства в динаміці за 2021 – 2023 роки.

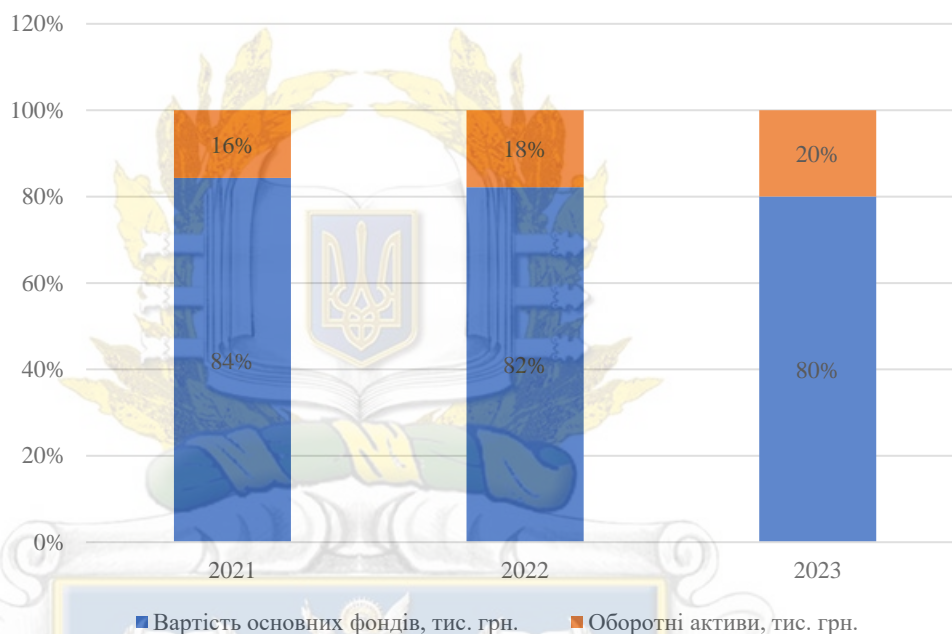


Рисунок 2.8 – Структура активів піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

З рисунку 2.8 бачимо, що для даного закладу впродовж оцінюваного періоду частка необоротних активів є домінуючою. Так, в 2021 році питома вага необоротних активів становила 84%, в 2022 році – 82%, а в 2023 році – 80%. Отже, в структурі управління активами відбулися незначні позитивні зрушення. Частка оборотних активів на противагу необоротним характеризується нарощуванням: в 2023 році – 16%, а в 2023 році – відбулося зростання частки оборотних активів на 4%. Такі структурні зрушення позитивно відображаються на поточній ліквідності закладу та сприяє підвищенню платоспроможності.

Щодо оцінки ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, то маємо також позитивні тенденції (рис. 2.9 – 2.10). На рисунку 2.9 нами відображено динаміка показників оцінки ефективності використання основних необоротних активів досліджуваного підприємства. Встановлено, що впродовж оцінюваного періоду заклад ефективно використовує наявні основні засоби.

Причому таке зростання зумовлене впливом як інтенсивних, так і екстенсивних факторів.

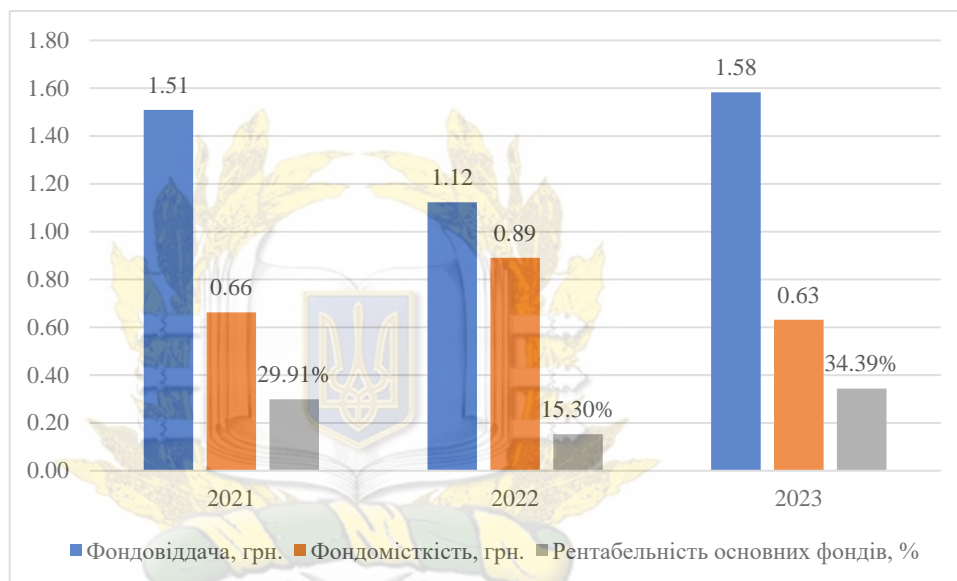


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

Показник фондовіддачі, що характеризує, скільки гривень чистого доходу отримує заклад від використання 11 гривні вартості основних засобів, в 2021 році становив 1,51 грн, а вже в 2023 році – 1,58 гривень. Щодо значення показника фондовіддачі в 2022 році, то маємо зниження даного показника до 1,12 гривень, що спричинено зменшенням показника чистого доходу від реалізації продукції та послуг закладу в зв'язку з впливом військового стану, значними тривогами в місті Калинівці та блекаутами. Показник фондоємності, що є оберненим до показника фондовіддачі, також характеризується позитивними тенденціями та впродовж даного періоду знижується. Слід зазначити, що даний показник є витратним, тому його зниження позитивно відображається на ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Станом на 2023 рік показник фондоємності становив 0,63 грн проти 0,66 грн 2021 року та 0,89 в 2022 році. Узагальнюючий показник ефективності використання основних засобів – рентабельність основних засобів щороку зростає і станом на 2023 рік його рівень становить 34,39%.

На рисунку 2.10 відображено динаміку показників ефективності використання оборотних активів закладу.

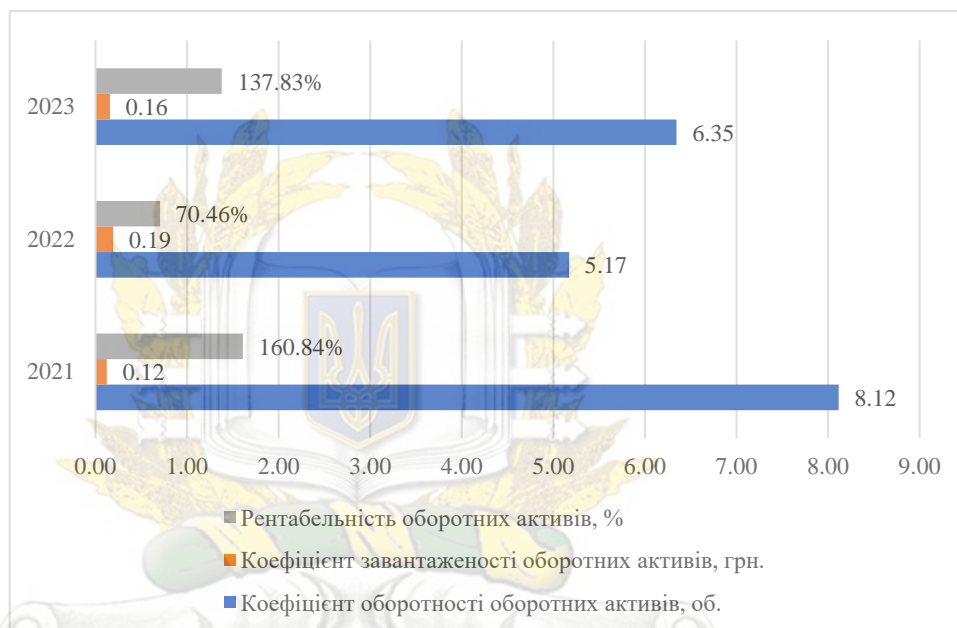


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ефективності використання оборотних активів піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

Щодо ефективності використання оборотних активів, то спостерігаємо деяке сповільнення їх обіговості. Так, в 2021 році наявні оборотні активи за звітний період здійснили 8 оборотів, в 2022 році – 5 оборотів, в 2023 році – 6 оборотів. Таке сповільнення спричинене впливом зовнішніх чинників пов'язаних з складнощами роботи в умовах військового стану. Окрім того, ми повинні враховувати вплив інфляційного чинника в країні. Щодо динаміки показника коефіцієнта завантаженості, що має обернене економічне значення, то в 2021 році для отримання 1 гривні чистого доходу підприємство використовувало 0,12 гривень вартості оборотних активів, в 2022 році – 0,19 гривень, а в 2023 році ситуація дещо покращилась і значення даного показника становило 0,16 гривень оборотних активів для отримання 1 гривні доходу.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних активів є показник рентабельності оборотних активів, що характеризує відсотковий рівень прибутку, який отримує підприємство від використання 1 гривні вартості оборотних активів. З рисунку видно, що в 2023 році значення

даного показника збільшилося, проте не досягнуло рівня 2021 року. В цілому, досліджуваний заклад ресторанного господарства ефективно проводить політику формування, використання та відтворення свого матеріально-технічного забезпечення.

Наступним етапом аналітичної частини даної роботи є аналіз ефективності управління фінансово-господарською діяльністю закладу на основі обчислення та оцінки показників рентабельності діяльності. Результати оформимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка узагальнюючих показників ефективності управління фінансово-господарською діяльністю піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн.	712,5	348,8	825,6	-363,7	-51,05%	476,8	136,70%
Загальна вартість капіталу, тис. грн	2825	2877	2981	-102	-4,28%	121	5,31%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2858	2190	2950	-668	-23,37%	760	34,70%
Рентабельність капіталу, %	25,22%	12,12%	27,70%	-13%	-	16%	-
Рентабельність продаж, %	20%	14%	22%	-6%	-	8%	-
Рентабельність діяльності, %	24,93%	15,93%	27,99%	-9%	-	12%	-

Отримані результати показали, що керівництво закладу провадить ефективну політику управління фінансово-господарською діяльністю. Так, оцінюючи показник, що характеризує ефективність збутової діяльності – рентабельність продаж, встановлено, що значення даного показника в 2023 році становить 22% проти 20% в 2021 році. Також підприємство провадить ефективну політику управління капіталом, оскільки рентабельність капіталу зростає до 27,70% в 2023 році проти 25,22% в 2021 році. Рентабельність діяльності – це

показник, що характеризує відсотковий рівень чистого прибутку з розрахунку на 1 гривню витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією ресторанної продукції та послуг. На рисунку 2.11 відображено зміни показників рентабельності піцерії «Техас» за 2021-2023 роки.

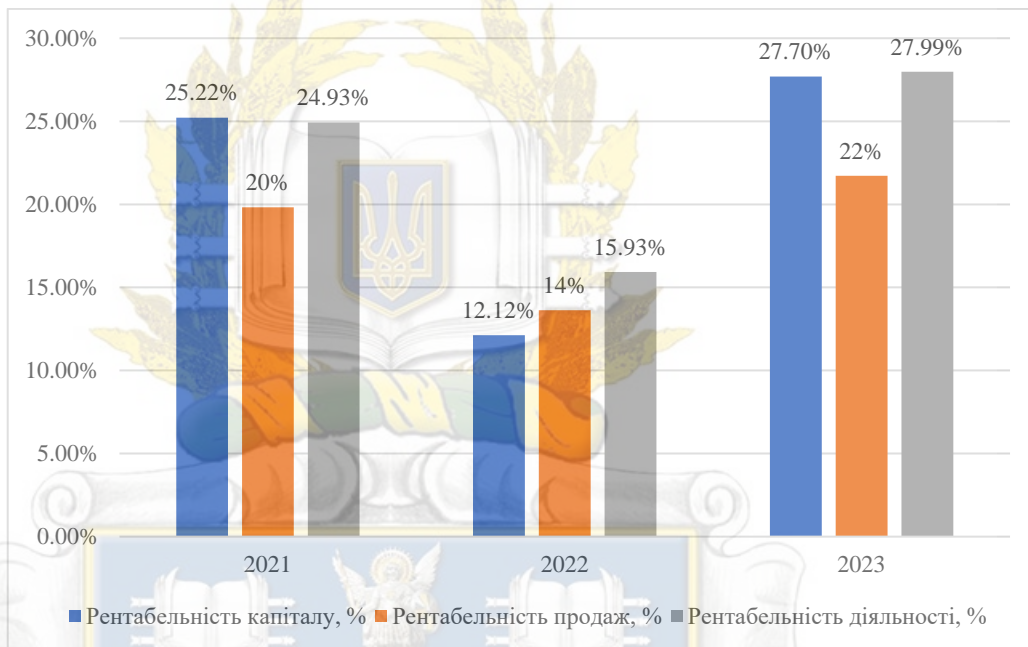


Рисунок 2.11 – Динаміка результативності господарської діяльності піцерії «Техас» за 2021-2023рр.

На основі отриманих результатів встановлено, що в 2021 році підприємство 24,93% чистого прибутку з розрахунку на 1 гривню витрат, в 2022 році - 15,93% чистого прибутку, а в 2023 році відбулося зростання даного показника на 12% порівняно з 2022 роком. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності піцерії «Техас» показав, що в цілому досліджуваний заклад ресторанного господарства є успішним, платоспроможним, здійснює політику управління наявним ресурсним потенціалом, постійно відслідковує існуючі зміни та тенденції розвитку ринку ресторанних послуг міста Калинівка. Також визначено, що заклад має реальні можливості щодо покращення своїх конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»

3.1 Обґрунтування концепції візуального стилю піцерії

Візуальний стиль піцерії відіграє важливу роль у формуванні її іміджу та залученні клієнтів. Він має бути чітким, послідовним і запам'ятовуватися, щоб виділятися на тлі конкурентів.

Візуальний стиль піцерії включає в себе ряд елементів, таких як:

1. Логотип – це візуальне представлення вашого бренду. Він повинен бути простим, запам'ятовуватися і відображати суть вашого бізнесу.
2. Кольорова гама. Кольорова гама піцерії «Техас» є вдало сформованою. Зокрема, використання теплих кольорів, таких як червоний і жовтий, можуть створити відчуття затишку та гостинності, а додавання зеленого створює відчуття спокою та свіжості.
3. Типографія – це шрифт, який ви використовуєте для свого бренду. Він повинен бути чітким, читабельним і відповідати вашому загальному візуальному стилю.
4. Зображення. Зображення їжі, інтер'єру та людей можуть допомогти створити емоційний зв'язок з вашими клієнтами.
5. Рекламні матеріали. Рекламні матеріали, такі як меню, візитки та флаєри, повинні бути оформлені у відповідності до візуального стилю.

Розробку візуального стилю піцерії можна здійснити самостійно або за допомогою професійного дизайнера. В додатках нами запропоновано декілька варіантів вивіски та меню

Візуальний стиль - це важливий аспект будь-якого бізнесу, і піцерії не є винятком. Створивши чіткий, послідовний та запам'ятовується візуальний стиль, ви можете залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих.

Створення візуального стилю має такі основні цілі:

- створення єдиного впізнаваного образу;
- легке сприйняття відвідувачами;
- формування правильного асоціативного ряду;
- створення певного іміджу.

Вкрай важливо створити продуманий, унікальний і деталізований візуальний стиль, наповнений індивідуальним змістом. Основна складність процесу полягає у вигадуванні і опрацюванні головної ідеї закладу і його філософії. Створення візуального стилю передбачає вибір кольорових рішень. В піцерії «Техас» акцентовано увагу на світлих, жовтих, червоних та зелених кольорах, що, на нашу думку, створює атмосферу затишку, тепла.

Почнемо з логотипу, що є основою айдентики. В досліджуваному закладі ресторанного господарства на офіційних сайтах, соціальних мережах як такий логотип не розроблений. Тому з метою покращення пізнаваності закладу на ринку ресторанних послуг міста Калинівка пропонуємо розробити логотип закладу.

Аналіз практиків та консультантів з графічного дизайну показав, що існують такі основні варіанти формування логотипу в піцерії «Техас»:

1. Логотип з використанням елементів з фото: можна використовувати зображення ковбойського капелюха з фото як основного елементу логотипу та додати до нього текст «CAFE TEXAS PIZZERIA» в шрифті, який відповідає стилю ковбойського капелюха.

2. Використати зображення піци з фото як основного елементу логотипу та додати до нього текст «CAFE TEXAS PIZZERIA» в шрифті, який відповідає стилю піци.

3. Використати зображення ковбойського капелюха та піци з фото як основні елементи логотипу.

4. Створити абстрактний елемент, який відображає атмосферу піцерії. Це може бути, наприклад, зірка, кактус або мексиканський прапор.

5. Використати поєднання шрифтів для створення абстрактного логотипу. Цей логотип може бути простим і лаконічним, або більш складним і деталізованим.

6. Сформувати логотип з текстом. При цьому використаємо простий та читабельний шрифт для написання тексту «SAFE TEXAS PIZZERIA» та додати до нього невеликий графічний елемент, наприклад, зірку або піцу.

Наступним елементом візуального стилю є вивіска. Проведене дослідження показало, що вивіска закладу (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Вивіска піцерії «Техас»

Дана візуалізація вивіски має ряд позитивних характеристик:

1. Чіткість та читабельність. Назва закладу написана великими, чіткими літерами, які легко читаються з відстані. Це робить вивіску помітною та легко розпізнаваною.

2. Контрастність. Використання контрастних кольорів – білого та червоного – робить вивіску ще більш помітною. Це також допомагає створити відчуття енергії та динамізму.

3. Шрифт. Шрифт вивіски простий, але при цьому елегантний. Він добре підходить для закладу такого типу.

4. Інформативність. На вивісці чітко вказано назву закладу та тип кухні, що пропонується. Це дає потенційним клієнтам чітке уявлення про те, що їх чекає всередині.

5. Відповідність стилю. Вивіска добре вписується в загальний стиль закладу. Червоний колір використовується в логотипі та інших елементах декору.

Нами пропонуються наступні пропозиції щодо покращення вивіски піцерії «Техас»:

1. Додати більше візуальних елементів, пов'язаних з назвою закладу.
2. Додати підсвічування, що могло б зробити її ще більш помітною в темний час доби.
3. Використання об'ємних літер могло б зробити вивіску більш тривимірною та привабливою.

В цілому вивіска закладу є добре розробленою та ефективною. Вона чітка, читабельна, інформативна та відповідає стилю закладу. Однак вивіска могла б бути ще більш привабливою, якщо б до неї додати візуальні елементи, підсвічування або використовувати об'ємні літери.

Важливо зазначити, що оцінка вивіски є суб'єктивною і може відрізнятися залежно від індивідуальних вподобань. Деякі люди можуть вважати, що вивіска є занадто простою, тоді як інші можуть вважати, що вона є елегантною та лаконічною. Досліджуваний заклад ресторанного господарства є орієнтований на сімейну аудиторію, тому вивіска може бути більш стриманою та елегантною.

3.2 Рекомендації щодо впровадження системи НАССР у піцерії

На сучасному етапі підприємства харчової галузі починають широко використовувати при виробництві харчових продуктів різні види добавок, нові засоби їх оброблення. Така продукція може спричиняти неоднозначний і не до кінця вивчений вплив на організм людини, викликати різні патології або алергічні реакції. Спостерігається також підвищений епідеміологічний ризик глобальних масштабів у зв'язку з поширенням різних інфекційних захворювань. Така ситуація потребує постійно попереджати найменші ризики щодо безпеки харчової продукції [26].

На конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства, які займаються виготовленням кулінарної продукції, борошняних кондитерських виробів впливають фактори, пов'язані з санітарно-гігієнічною небезпекою, починаючи від умов виробництва та закінчуючи особистою гігієною співробітників. Особливо ця проблема стосується малих підприємств.

Ідея НАССР охоплює всі види потенційних небезпечних складових, які можуть вплинути на безпечність харчових продуктів. До них відносяться біологічні, фізичні та хімічні чинники, що виникли або природним шляхом з причин, пов'язаних із довкіллям, або через порушення процесу виробництва. Споживачі найбільше переймаються хімічними та фізичними небезпеками, які можна більш легко виявити. Але, звичайно, найбільш серйозними з урахуванням важкості наслідків для здоров'я людини мають мікробіологічні чинники. Отже, незважаючи на те, що система НАССР охоплює всі небезпечні чинники, основну увагу приділено мікробіологічним проблемам.

Впровадження системи НАССР окремим закладом харчування сприяє зменшенню можливого ризику виникнення випадків щодо загрози безпечності харчових продуктів. Тому заклади повинні розробити та запровадити ефективну систему НАССР, індивідуальну для кожного, враховуючи специфіку його діяльності, що дозволяло б контролювати усі небезпечні фактори, які можуть

бути у харчовому продукті.

Система HACCP складається з програм-передумов, які повинні бути запроваджені і підтримуватися належним чином. Такий підхід вимагає від персоналу закладів ресторанного господарства дотримання принципів, забезпечення знань та практичних навичок у розробленні, впровадженні системи управління безпечністю, їх ефективному функціонуванні.

HACCP передбачає впровадження на підприємстві задокументованих процедур, за допомогою яких створюються умови для безпечного приготування якісної харчової продукції. Ці процедури стосуються усіх сфер діяльності закладу: планування виробничих, допоміжних і побутових приміщень, їх стан; захист харчових продуктів від забруднення та сторонніх добавок; безпека предметів і матеріалів, які контактують з харчовими продуктами; здоров'я і гігієна персоналу; поводження з відходами та сміттям; профілактика і боротьба зі шкідниками тощо [35].

Важливою умовою HACCP є те, що підприємці повинні чітко документувати опис того, як дотримуються процедури по кожній з програм (котрі регулюють певну сферу). Опис розробляється з урахуванням індивідуальних особливостей закладу.

Для впровадження системи HACCP в піцерії пропонуємо використати наступний алгоритм дій:

1. Створити стратегію безпеки харчової продукції та її якості: документально оформити цілі, завдання і способи їх реалізації; заявити про обов'язки керівництва; ознайомити персонал з політикою безпеки і якості продукції, що випускається.

2. Сформувати робочу групу HACCP, яка буде працювати над впровадженням системи, призначити відповідальних і терміни виконання.

3. Створити інформаційну базу по кожному найменуванню меню. Визначити якість вимогам і нормам.

4. Проаналізувати особливості роботи закладу:

- зробити схему закладу: розташування складських, виробничих і

допоміжних приміщень, їх взаємозв'язок;

- визначити повноту, достатність та наявність інструкцій технологічних процесів, технологічних карт;

- розробити блок-схеми виробничих процедур, від яких залежить безпека і якість продукції;

5. Виявити і проаналізувати всі потенційні ризики НАССР в піцерії.

6. Розробити систему планово-попереджувальних дій: контроль сировини, параметрів процесів приготування продукції; технічне обслуговування та ремонт закладу, обладнання; калібрування і перевірка вимірювальних пристроїв; дезінфекція інвентарю; правила особистої гігієни; боротьба з комахами і гризунами.

Кожна дія має бути задокументована згідно нормативної бази.

7. Сформувані систему критичних контрольних точок (ККТ). Скласти їх перелік відповідно до виявлених небезпек і блок-схеми. Наприклад, це можуть бути процеси; приймання та зберігання сировини; теплове оброблення продуктів; температура, умови зберігання та термін придатності готових страв; пакування або подача готової продукції тощо.

8. Створіть робочі листи під кожен ККТ, де фіксується: об'єкт контролю; його параметри важливі для контролю; способи і процедури моніторингу; коригувальні дії та особи, які їх здійснюють; форми оцінки ефективності моніторингу.

9. Скласти графік внутрішніх перевірок з визначенням форм звітності.

Впровадження НАССР у закладі харчування - непроста процедура. Для її успішної реалізації необхідно відвідати навчальні семінари і тренінги.

Використання принципів НАССР на етапі розробки нових харчових продуктів дозволить забезпечити високу якість та безпечність продукції, створити сприятливі умови для виходу на ринки інших країн. Ризики можуть бути біологічними, хімічними або фізичними, що зумовлюються відповідними властивостями, при наявності яких харчовий продукт під час споживання може оказатись шкідливим для людини (додаток Г).

Розглянемо наявність критичних точок та їх контроль при виробництві піци. У визначенні потенційних ризиків та ККТ функціонування технології системи важливе місце належить якості сировини, безпечності матеріалів, що використовуються у виробництві продукції. У зв'язку з цим на наступному етапі проведена ідентифікація небезпечних чинників, що можуть виникнути за рахунок використання сировини (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ідентифікація небезпечних чинників у сировині, що використовуються для піци

Найменування сировини	Нормативний документ	Потенційні ризики		
		(Б)	(Х)	(Ф)
Борошно пшеничне в/с	ДСТУ 52189-2003	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Мікотоксини, пестициди, солі важких металів	Сторонні домішки
Цукор білий	ДСТУ 4623-2006	БГКП; МАФAM; КОЕ	Солі важких металів	Сторонні домішки
Сіль харчова	ДСТУ 3583:2015	-	Солі важких металів	Сторонні домішки
Яйця курячі	ДСТУ 5028-2008	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Афлотоксин, гормони, антибіотики, пестициди	-
Маргарин вершковий	ДСТУ 4465:2005	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Сорбінова кислота, афлотоксин, солі металів	Сторонні домішки
Дріжджі хлібопекарські	ДСТУ 4812:2007	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Солі важких металів	Сторонні домішки
Вода питна	ДСТУ 7525:2014	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Солі важких металів, діоксид хлору, хлорити	Сторонні домішки
Томати свіжі	ДСТУ 1009:2005	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Нітрити, пестициди, солі важких металів	Сторонні домішки
Сир моцарела	ДСТУ 6003:2008	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Солі важких металів	Сторонні домішки
Ковбасні вироби	ДСТУ 4436:2005	БГКП; МАФAM; КОЕ;	Нітрити, пестициди, солі важких металів	Сторонні домішки

Розроблено блок-схему виробництва піци з оцінюванням технологічних операцій стосовно небезпечних чинників і ідентифікацію критичних контрольних точок (ККТ) (додаток Д).

ККТ 1. Вхідний контроль якості сировини (ризики – хімічні, біологічні, фізичні). Якість борошна, цукру, яєць, овочів регламентується певними нормативними документами. ККТ 2. Підготовка сировини (ризики – хімічні, біологічні, фізичні). Порушення технологічного процесу на стадії підготовки

сировини може викликати фізичне забруднення тіста.

ККТ 3. Замішування тіста, приготування начинки та формування виробів (ризика – біологічні, фізичні). Недотримання санітарних вимог сприяє забрудненню напівфабрикатів мікроорганізмами та сторонніми домішками.

ККТ 4. Випікання виробу (ризика – біологічні). При недотриманні температурного режиму можливе зберігання мікроорганізмів.

ККТ 5. Подача (ризика – фізичні, біологічні). При порушенні можливе забруднення сторонніми домішками та мікроорганізмами.

Таким чином, впровадження НАССР покликане допомогти закладу виділити всі небезпечні чинники, які можуть нести потенційну загрозу для життя і здоров'я споживачів, та запобігти їх виникненню, мінімізуючи таким чином інциденти із харчової безпеки, які тягнуть за собою правову відповідальність.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений теоретико-методичний та практичний аналіз управління ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства показав, що господарська діяльність відіграє важливу роль у житті суспільства, оскільки вона забезпечує виробництво товарів та послуг, необхідних для життя людей, сприяє розвитку економіки, створенню робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Господарська діяльність закладів ресторанного господарства включає як підприємства, метою яких є отримання прибутку, так і заклади, діяльність яких має соціальний характер. Вищезазначені соціальні особливості закладів ресторанного господарства значно ускладнюють роботу виробництва, вимагають від працівників глибоких знань, організаційних навичок, гнучкості мислення та оперативності.

В роботі визначено характерні ознаки господарської діяльності: самостійність, систематичність, законність та вартісний характер. Особливу увагу приділено вивченню специфіки господарської діяльності підприємств ресторанного господарства. Наголошено на відсутності єдності щодо формулювання визначення сутності поняття «ресторанного господарства» у різних нормативних та законодавчих документах. Визначено галузеві особливості підприємств сфери ресторанного господарства, що проявляються через виконання ними основних функцій: виробництво продукції, реалізація та організація споживання. Також встановлено, що фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності спрямована на забезпечення надходження та витрачання грошових ресурсів, виконання розрахунків, досягнення доцільних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання. Встановлено, що управління фінансово-господарською діяльністю підприємства завжди пов'язане із сукупністю умов або факторів, які створюють ситуацію, що впливає на функціонування підприємства.

Встановлено, що дослідження методичних аспектів оцінки ефективності управління фінансово-господарською діяльністю передбачає певну послідовність виконання аналітичної роботи. Визначено основні методичні підходи для проведення аналізу ефективності фінансового-господарської діяльності підприємства: ринковий, дохідний та витратний, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Робота містить також сучасні методи оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств індустрії гостинності з урахуванням міжнародного досвіду.

Аналіз управління фінансово-господарською діяльністю проведено на прикладі піцерії «Техас», що знаходиться за адресою: м. Калинівка, вулиця Незалежності, 42В. Проведено аналіз інтер'єру та екстер'єру піцерії. Визначено сильні сторони піцерії: гарна атмосфера, зручне місцезорозташування, ввічливий персонал, демократичні ціни, смачна кухня. Серед слабких сторін визначено: гучна музика, порушення санітарно-гігієнічних вимог при приготуванні страв, а також відмічено високу плинність кадрів.

Аналіз організаційної структури управління показав, що для даного закладу характерним є лінійний тип оргструктури, що вимагає від директора постійно контролювати діяльність закладу, якість приготування та обслуговування в піцерії. Серед недоліків такої організації слід відмітити відсутність мотивації працівників щодо участі в розвитку закладу та відсутність делегування обов'язків щодо виконання виробничих та організаційних завдань.

Аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності показав про їх зниження в 2022 році. Це пов'язано із воєнною агресією росії проти України. В 2023 році відбулося зростання основних показників фінансово-господарської діяльності закладу спричинене як зростанням обсягів реалізації ресторанної продукції закладу, так і ціновими факторами. Встановлено, що керівництво закладу намагається ефективно управляти своїми витратами з метою забезпечення прибутковості закладу.

В роботі проведено оцінку ресурсного забезпечення діяльності закладу. Встановлено, що підприємство нарощує свої активи, що позитивно характеризує

політику управління матеріально-технічним забезпеченням господарської діяльності піцерії. Щодо оцінки ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, то маємо також позитивні тенденції. Встановлено, що впродовж оцінюваного періоду заклад ефективно використовує наявні основні засоби. Причому таке зростання зумовлене впливом як інтенсивних, так і екстенсивних факторів. Щодо ефективності використання оборотних активів, то спостерігаємо деяке сповільнення їх обіговості, що спричинене впливом зовнішніх чинників пов'язаних з складнощами роботи в умовах військового стану. Окрім того, ми повинні враховувати вплив інфляційного чинника в країні.

Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності піцерії «Техас» показав, що в цілому досліджуваний заклад ресторанного господарства є успішним, платоспроможним, здійснює політику управління наявним ресурсним потенціалом, постійно відслідковує існуючі зміни та тенденції розвитку ринку ресторанних послуг міста Калинівка. Також визначено, що заклад має реальні можливості щодо покращення своїх конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, нами запропоновано наступні напрямки вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю на підприємствах ресторанного господарства на прикладі піцерії «Техас»:

1. Обґрунтувати концепцію візуального стилю піцерії з метою покращення ідентифікації на ринку ресторанних послуг міста Калинівка та сприятиме покращенню іміджевої складової закладу. Особливу увагу приділено розробці єдиного логотипу як візуального представлення бренду піцерії.

2. Впровадити систему НАССР у піцерії, що сприятиме зменшенню можливого ризику виникнення випадків щодо загрози безпечності харчових продуктів. Використання принципів НАССР на етапі розробки нових харчових продуктів дозволить забезпечити високу якість та безпечність продукції. Таким чином, впровадження НАССР покликане допомогти закладу виділити всі небезпечні чинники, які можуть нести потенційну загрозу для життя і здоров'я споживачів, та запобігти їх виникненню, мінімізуючи таким чином інциденти із харчової безпеки, які тягнуть за собою правову відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. Прийнятий Верховною радою України 16 січня 2003 р. Київ: «Істина», 2003. 203 с.
2. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
3. Алексеви́ч О. Як обліковувати виготовлення продукції в закладах ресторанного господарства. *Все про бухгалтерський облік*. 2010. №79. С. 37-40.
4. Бердар М.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 352 с.
5. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 25-33.
6. Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 55-1. 2020. С. 83-86.
7. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/sqanf> (дата звернення: 16.04.2024)
8. Голинський Ю.О., Луців Л.М., Клонцак Р.І. Забезпечення фінансової стійкості підприємств у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. Вип. 1(06) 2018. С. 125-129.
9. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності та бухгалтерського балансу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2010. С. 38-41.
10. Давидович І. Є. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Бібліотека українських підручників. URL: http://libfree.com/163382803_finansiekspertna_diagnostika_finansovogospodarskogo_stanu_pidpriyemstva.html (дата звернення: 23.05.2024).
11. Сухарев П. М., Сухарева Л. О., Назаренко О. О. та ін. Економічний аналіз в системі податкового контролю: організація і методика : навч. посіб.

Донецький держ. ун-т економіки, торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 124 с.

12. Класифікація видів економічної діяльності: КВЕД ДК 009:2010: Національний класифікатор України: [затв. наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 N 457] Київ: Видавничий будинок ФАКТОР, 2011. 160 с.

13. Клебанова Т.С., Димченко О.В., Рудаченко О.О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства: монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 213 с.

14. Ковтун О.Є., Дронов Д.В. Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67769.doc.htm (дата звернення: 06.05.2024).

15. Колісник Г. М. Сутність суб'єктів та видів господарської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 5, Т. 4. С. 207-214.

16. Костюк-Пукаляк О.М. Значення аналізу грошових потоків в оцінці ефективності діяльності підприємств України. *Економіка: реалії часу. науковий журнал*. 2017. № 3 (31). С. 46-52. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/46.pdf>. (дата звернення: 07.05.2024).

17. Кравченко О.М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України. дис. кандидата екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2016. 265 с.

18. Круль Г.Я. Основи ресторанної справи: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 496 с.

19. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 52-58.

20. Міценко Н.Г., Кулай С.М. Діагностика стану господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник національного лісотехнічного*

університету України: збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. 332 с.

21. Олійник С.В. Використання інформаційних технологій у ресторанному господарстві. URL : <http://nauka.kush.nir.mk.ua/?p=64065> (дата звернення: 06.05.2024).

22. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентноспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 229–234. URL: <http://surl.li/kwppd> (дата звернення: 16.05.2024).

23. Піцерія «Техас». URL: <http://surl.li/twqjiv> (дата звернення: 05.06.2024).

24. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 63–71. URL: <http://surl.li/kwrqa> (дата звернення: 14.05.2024).

25. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1(06). 2018. С 31-35.

26. Приклад системи ХАССП для кафе та ресторану. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/primer-sistemy-hassp-dlya-kafe-restorane/>. (дата звернення: 05.05.2024).

27. Присяжнюк В.М. Особливості господарської діяльності закладів ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

28. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99:Державний стандарт України: [затв. наказом Держстандарту України від 26.03.1999 р. № 163, наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185. URL: <http://document.ua/restorannegospodarstvo.-termini-ta-viznachennja-nor2733.html> (дата звернення: 16.04.2024).

29. Рудаченко О. О., Єсіна В. О. Теоретичні основи дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 21, част. 2. 2018. С. 78-80.
30. Русавська В.А., Можаровський Д.О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. 2023. URL <http://surl.li/tkcdc> (дата звернення: 03.05.2024).
31. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб.; 2-е вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. С. 637–653.
32. Сухарев П. М., Косова Т. Д., Сіменко І. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 299 с.
33. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. закладів освіти. 4-те вид., стер. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 344 с.
34. Цал-Цалкало Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2002. 360 с.
35. Як працюватиме система НАССР у кав'ярнях, ресторанах. URL: <https://www.cherk-consumer.gov.ua/hromadianam/upravlinnia-bezpechnosti-kharchovykh-produktiv/novynu-upravlinnia>. (дата звернення: 05.05.2024).
36. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188. URL: <http://surl.li/nfagg> (дата звернення: 21.04.2024).
37. Bourne M. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*. 2005. Vol. 16. № 2/ P. 101–113. URL: <http://surl.li/kwpa> (last accessed: 16.05.2024)
38. Gomes K., Yasin M., Lisboa V. The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. № 19(7). P. 560–573. URL: <http://surl.li/kwpbe> (last accessed: 16.05.2024).

39. James P. Strong. Cash is King The Importance of Cash Flow Management, available at: URL: <http://www.theacagroup.com/cash-is-king-the-importance-of-cash-flow-management> (last accessed: 16.05.2024).

40. Kaplan S., Norton P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. № 2 P. 52–63. URL: <http://surl.li/kwpcy> (last accessed: 16.05.2024).

ДОДАТКИ