

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління розвитком підприємства громадського харчування»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Іванова Ольга Анатоліївна _____

/підпис/

Науковий керівник:

викладач

Ясинська Світлана Юліанівна _____

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Сутність поняття «розвиток підприємства»	4
1.2. Процес управління розвитком підприємства: етапи та їх зміст	11
1.3. Основні концепції управління розвитком підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ТОВ "РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ"	24
2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг України	24
2.2. Характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Ресторан Бачевських»	43
2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Ресторан Бачевських»	49
2.4. Розрахунок проекту відкриття нового закладу ТОВ «Ресторан Бачевських»	55
ВИСНОВОК	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Підприємства громадського харчування з початком повномасштабного вторгнення відчули суттєві негативні наслідки. Крім пошкоджень майна вони втратили частину доходів, вимушені були звільнити персонал та недоотримали прибуток. Незважаючи на те, що війна продовжується, з 2023 р. тривають процеси відновлення ринку. Для збереження та укріплення свої частки на ньому підприємства повинні розробляти власні стратегії розвитку, обирати напрямок та підтримувати його певними заходами.

Темою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ управління розвитком підприємства та розробка пропозиції щодо управління розвитком підприємства громадського харчування ТОВ «Ресторан Бачевських».

Основними завданнями у відповідності до цілі роботи, є:

- дослідити теоретико-методологічні положення управління розвитком підприємства, зокрема встановити сутність поняття розвиток підприємства;
- проаналізувати ринок ресторанних послуг України;
- визначити напрямок розвитку та обґрунтувати заходи з розвитку ТОВ «Ресторан Бачевських».

Об'єктом дослідження виступає заклад громадського харчування ТОВ «Ресторан Бачевських». Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Основними методами досліджень, використаними в роботі, є: метод систематизації (для визначення сутності поняття "розвиток підприємства"), метод PEST (для дослідження ринку ресторанних послуг України), матрицю "товар-ринок" І. Ансоффа (для встановлення напрямку розвитку підприємства), метод попарного порівняння (для визначення питомої ваги факторів конкурентоспроможності ресторанних закладів), мережевий графік (для встановлення термінів реалізації проекту відкриття нового ресторану).

Інформаційна база дослідження включає дані фінансової звітності підприємства, річних звітів, монографії, матеріали періодичних та електронних наукових публікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «розвиток підприємства»

Підприємства в процесі свого функціонування налаштовані на покращення загальних показників діяльності, укріплення позиції на ринку та збільшення охоплення споживачів. Іншими словами, це можна назвати розвитком. Проте в інтерпретації різних авторів розуміння сутності поняття «розвиток» є різним. У зв'язку з цим розглянемо основні авторські підходи до інтерпретації дефініції «розвиток».

Представниками першого наукового підходу поняття розвитку розуміється як нарощення кількісних показників діяльності. Зокрема, в даному напрямку працює вчений [8], що визначають розвиток як процес зростання підприємства шляхом змін в технологічній, виробничій, інноваційній, організаційній, управлінській діяльності, що дозволяють йому зберігати стабільність впродовж тривалого часу та покращувати рентабельність. В процесі розвитку підприємство збільшує розмір та масштаби діяльності, а також кількісні показники функціонування. Цікавим є те, що авторами не розглядаються питання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств на шляху їх розвитку.

Даний підхід зазнав багато критичних зауважень, пов'язаних з тим, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, агресивної поведінки конкурентів, боротьби за постачальника, зведення розвитку підприємства лише до стабілізації та покращення кількісних показників діяльності не є доцільним.

Як сукупність якісних та кількісних змін розуміється розвиток підприємствах науковцями – представниками другого підходу.

Так, автором [19, с.119] описується розвиток як неперворотний процес закономірних змін та перетворень, що призводять до виникнення нового якісного стану організації. Організація, орієнтована на результат, налаштована зберігати якісні показники діяльності впродовж тривалого терміну, підвищувати

конкурентоспроможність, ринкову стійкість та здатність протистояти конкурентам на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Розвиток здійснюється шляхом послідовних змін, в результаті яких з'являється нова якість та спроможність протистояти впливу сил зовнішнього середовища.

Авторами [37] розвиток підприємства тлумачиться як результат зміни характеристик суб'єкта господарювання, його переходу в інший якісний та кількісний стан в часі та просторі під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сам процес розвитку описується як такий, що регулюється дією певних законів, та здійснюється безповоротно. При цьому динамічно змінюються кількісні та якісні характеристики організації, що є багатомірними, накопичення передумов до змін викликають перехід операційної системи до іншого, якісно нового стану. Організація, що розвивається, не є статичною, її розвиток демонструє її здатність до змін, впроваджує інновації та нововведення, що в позитивний спосіб впливають на організацію.

Багатогранність та різноманітність розвитку суб'єкту господарювання підкреслюється дослідниками в науковому джерелі [6, с.145]. Сам розвиток трактується як якісна трансформація підприємства в часі та просторі, що здійснюється шляхом побудови гнучкої, мобільної та адаптованої до змін зовнішнього середовища операційної системи, рівень розвитку якої залежить від наявних ресурсів та існуючого потенціалу. Еволюціонує суспільство, споживачі продукції, конкуренти, постачальники та партнери, як результат – підприємство має відповідати виявленим змінам зовнішнього середовища, пристосовуватися до них для того, щоб залишатися ефективним та мати певні конкурентні переваги. Для того щоб розвиватися, підприємство повинно мати певний «запас міцності», що частіше за все називається внутрішнім потенціалом організації. До нього відносяться знання та навички, всі види ресурсів підприємства, у т.ч. і персонал. Потенціал має бути таким за величиною та структурою, щоб підприємство мало змогу ним скористуватися у відповідний час та певному місці. Потенціал підприємства є одночасно і умовою ефективного розвитку підприємства, і його складовою.

Як процес всіх видів змін, що дозволяє перейти організації на новий рівень існування розглядається розвиток в науковому джерелі [18, с.91]. Автором підтверджується спрямованість зміни стану організації, перехід від одного якісного стану до іншого, а також використання в процесі розвитку характеристик фінансових, техніко-технологічних, кадрових ресурсів та інформаційних технологій. В результаті розвитку організація отримує економічний ефект, а також досягає соціальних, клієнтських, інноваційних та інших цілей. Згадані цілі виступають супутніми відносно до економічних цілей. Тобто автором підкреслюється перевага економічної цілі над всіма іншими цілями підприємства. Проте організації варто здійснювати розвиток, намагаючись комплексно забезпечити досяжність всіх цілей: нехтування хоча б одною з них може викликати проблеми реалізації інших. Крім того, всі цілі розвитку мають бути узгоджені між собою ще на стадії планування.

Науковець [24, с.77] описує розвиток як безупинний процес зміни станів організації, кожен наступний з яких є якісно новим, більш досконалим за попередній, що супроводжується появою в підприємства нових властивостей та якостей, що поступово розкриваються та дозволяють реалізувати нові можливості. Нові можливості відкривають перед організацією нові горизонти, здатність досягати цілей більш високого рівня, розширяти діапазон виконуваних функцій та протистояти викликам зовнішнього середовища. Розвиток за думкою автора завжди супроводжується контрольованими позитивними змінами для підприємства, зокрема зміцненням його потенціалу, укріпленням фінансового стану, збільшенням результативності, здатністю використовувати нові методи та способи вирішення завдань. В процесі розвитку новий більш досконалий стан має бути чітко ідентифікований, а сам процес переходу в новий стан має бути організований (передбачений заздалегідь та забезпечений сукупністю зусиль керівництва організації, тобто зміни мають бути керованими), характер дій з переведення з одного стану до іншого має бути змістовно визначеним. Подібне авторське твердження вказує на керований характер змін, їх не випадковість, чітко спланований механізм реалізації.

В авторському дослідженні [13, с.123] розвиток підприємства описується як керовані та цілеспрямовані кількісно-якісні зміни операційної системи та досягнення оптимальних результатів в довгостроковій перспективі. Розвиток є незворотним, спрямованим та закономірним, та по суті є чергою змін стану організації в часі та просторі під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними факторами, що визначають інтенсивність розвитку та саму можливість розвиватися є наявність ресурсів, технологій, управлінського контролю, вмотивованого кваліфікованого персоналу, інвестування (напрямки та обсяги). Також його визначають форми та типи власності, політичні інституції, соціокультурні особливості тощо. Розвиток здійснюється шляхом впровадження інновацій (продуктових та процесних), адаптації організаційної структури до змін зовнішнього середовища, залучення інтелектуального капіталу.

Основні рішення, що визначають напрямок розвитку організації, приймаються за напрямками:

- розширення асортименту та продуктових груп, диверсифікація виробництва за умов перерозподілу та комбінування наявних ресурсів;
- впровадження екологічного виробництва продукції, енергоощадних технологій для здешевлення виробництва продукції при збереженні її якості для пропозиції на внутрішньому ринку та продажу на експорт;
- збільшення частки ринку, охоплення нових сегментів ринку, вихід на зовнішні ринки шляхом активної пропозиції, реклами та стимулювання збуту;
- вертикальна або горизонтальна інтеграція, вибудова ланцюга постачання, тісна співпраця із стейкхолдерами.

Науковцем [30, с.543] в власному визначенні поняття розвитку підкреслюється, що він може здійснюватися в умовах нестачі потенційних можливостей для реалізації. Так, розвиток розуміється як заплановані зміни якісно-кількісних характеристик операційної системи, що здійснюються в довгостроковій перспективі з обмеженими ресурсами, під впливом споживчих потреб покупців та інтересів суспільства.

Чим більш розвинутою є організація, тим більше можливостей та ресурсів вона має для реагування на виклики зовнішнього середовища, нівелювання його негативних впливів в умовах трансформацій. При цьому мають змінюватися якісні характеристики операційної системи (якщо цього не відбувається, то система не розвивається). При цьому автором зазначається про недоцільність ототожнення понять «розвитку» та «зростання», що в наукових працях багатьох дослідників тлумачаться як синонімічні. Розвиток є керованим, цілеспрямованим та припускає саме якісні зміни суб'єкта господарювання. Зростання означає зміну лише кількісних характеристик об'єкта у бік їх збільшення та не передбачає його якісних змін.

На наш погляд, відмінність між даними термінами полягає не в керованості та цілеспрямованості, адже зростання також може бути керованим та мати ціль, а в характері змін: якісних – в процесі розвитку, кількісних – в процесі зростання. Фактично зростання в даній інтерпретації можна віднести до попередньо розглянутого нами наукового підходу тлумачення розвитку підприємства як нарощення кількісних показників діяльності.

Як зміну кількісних та якісних параметрів системи під впливом дії або бездіяльності суб'єктів управління внаслідок встановлення індивідуальних, корпоративних та загальносуспільних цілей визначає розвиток підприємства автор [5]. Здійснюється розвиток під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів, зокрема суспільства, потреб споживачів, власних потреб підприємства, а також конкретних можливостей та наявного потенціалу. Керівництво організацій має визначати передумови, цілі, ресурси для розвитку, обирати способи досягнення цілей розвитку. Також зазначається, що фактори розвитку та його результати природньо мають причинно-наслідкові зв'язки, що визначають характер змін операційної системи.

Розвиток організації може бути охарактеризований динамікою величини використаних ресурсів, ефективністю їх застосування, фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання, його інноваційно-інвестиційним потенціалом, а також рівнем конкурентоспроможності. Якщо все перелічене покращується в

довгостроковому аспекті (тобто зростає результативність), то варто зазначити системність та послідовність реалізації топ-менеджментом підприємства обраної стратегії розвитку. Все згадане не залежить від типу обраної стратегії, проте свідчить про її дієвість.

В цілому погоджуючись з результатами наукових досліджень автора, вважаємо зазначити неможливість здійснення розвитку під впливом бездіяльності суб'єктів управління, оскільки тоді він втрачає свій цілеспрямований та керований характер.

В межах ще одного наукового підходу розвиток підприємства описується як система заходів. Зокрема, автором [31] тлумачиться розвиток підприємства як сукупність внутрішніх організаційних заходів спланованого характеру, що спрямовані на удосконалення діяльності підприємства та адаптацію її до змін зовнішнього середовища, як тих, що вже відбулися, так і тих, що можуть відбутися в перспективі. Розвиток підвищує організованість операційної системи, ґрунтується на змінах кількісного та якісного характеру у функціональних сферах діяльності суб'єкта господарювання. Вважається, що розвиток організації тісно пов'язаний з її життєвим циклом, поділений на часові етапи, а саме: зародження, зростання, зрілості та спаду. Спільними характеристиками розвитку є пристосованість до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, перехід в нових, більш досконалий стан, реалізація змін в діяльності організації.

Систематизуємо розглянуті визначення сутності поняття розвитку в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток підприємства» науковцями

Автор (джерело)	Визначення поняття «розвиток підприємства»
розвиток підприємства як нарощення кількісних показників діяльності	
Дакус А.В.[8]	Розвиток підприємства - це процес його зростання шляхом змін в технологічній, виробничій, інноваційній, організаційній, управлінській діяльності, що дозволяють йому бути стабільним та покращувати рентабельність впродовж тривалого часу

Продовження табл. 1.1

1	2
розвиток підприємства як сукупність якісних та кількісних змін	
Мартиненко М.О. [19]	Розвиток підприємства - це безупинний та неперервний процес закономірних змін та суттєвих перетворень, що призводять до виникнення нового якісного стану
Швиданенко Г.О., Бойченко К. С. [37]	Розвиток підприємства - це результат зміни властивостей суб'єкта господарювання, його переходу в інший якісний та кількісний стан в часі та просторі під впливом факторів середовища.
Голобородько А. Ю. [6]	Розвиток підприємства - це його якісна трансформація в часі та просторі, що здійснюється шляхом побудови гнучкої, мобільної та адаптованої до змін операційної системи, рівень розвитку якої залежить від наявних ресурсів та існуючого потенціалу.
Лопушинська О. В. [18]	Розвиток підприємства - це процес всіх видів змін, що дозволяє перейти організації на новий якісний рівень існування
Погорелов Ю.С. [24]	Розвиток підприємства - це безупинний процес зміни станів організації, кожен наступний з яких є більш досконалим за попередній, що супроводжується появою в підприємства нових властивостей та якостей, які поступово розкриваються та дозволяють реалізувати нові можливості
Клименко Л.В., Загороднюк О.В., Халахур Ю.Л. [13]	Розвиток підприємства - це керовані та цілеспрямовані кількісно-якісні зміни операційної системи та досягнення оптимальних результатів в довгостроковій перспективі
Сірко А.Ю. [30]	Розвиток підприємства - це заплановані зміни його якісно-кількісних характеристик, що здійснюються в довгостроковій перспективі з обмеженими ресурсами, під впливом потреб споживачів та інтересів суспільства.
Георгіаді Н. Г. [5]	Розвиток підприємства - це зміна кількісних та якісних параметрів системи під впливом дії або бездіяльності суб'єктів управління внаслідок встановлення індивідуальних, корпоративних та загальносуспільних цілей
розвиток підприємства як система заходів	
Сухорська У.Р. [31]	Розвиток підприємства - це сукупність внутрішніх організаційних заходів спланованого характеру, що спрямовані на удосконалення діяльності підприємства та адаптацію її до поточних та майбутніх змін зовнішнього середовища.

На підставі проведеного дослідження зазначимо, що більш ґрунтовним є науковий підхід до розвитку як сукупності якісних та кількісних змін підприємства, оскільки він підкреслює природу розвитку та перехід організації на новий більш досконалий рівень. Тому пропонуємо розуміти розвиток підприємства як керовані та цілеспрямовані кількісно-якісні зміни операційної системи та досягнення оптимальних результатів в довгостроковій перспективі, що здійснюються під впливом стейкхолдерів підприємства, зокрема потреб споживачів та інтересів суспільства.

1.2. Процес управління розвитком підприємства: етапи та їх зміст

Організація не завжди органічна у своєму розвитку та часто вступає в протиріччя з зовнішнім середовищем. Для того, щоб передбачити ці протиріччя, а краще уникнути їх, потрібно створити умови для перетворень, кількісно – якісних змін, що відбуваються з операційною системою в процесі управління її розвитком.

Відповідно до наукового джерела [26] процес управління розвитком має починатися з аналізу зовнішнього середовища. Так, варто вивчити потреби споживачів та трансформаційні перетворення зовнішнього середовища. Далі слід проаналізувати внутрішнє середовище, зокрема потенціал підприємства в ретроспективі. Для цього слід обрати ключові показники діяльності підприємства та провести їх аналіз, бажано в динаміці. Наступний етап – стратегічний аналіз діяльності підприємства, який передбачає поєднання дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз комбінації можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

На підставі стратегічного аналізу проводиться наступний етап – прогнозування. Його змістовне наповнення включає встановлення на перспективу основних показників розвитку підприємства, потрібних для цього ресурсів, тенденцій розвитку ринку. Від етапів стратегічного аналізу та прогнозування залежить правильність вибору напрямків розвитку підприємства, можливі похибки та відхилення.

Наступний етап припускає встановлення цілей та пріоритетів діяльності підприємства, де варто враховувати інтереси стейкхолдерів, наявні ресурси та результати попереднього аналізу. Цілі визначають напрямок розвитку організації, вибір якого є наступним етапом управління розвитком підприємства.

Реалістичність та досяжність цілей має підкріплюватися певним комплексом дій в певному напрямку, що враховує модель розвитку організації, стадію її розвитку. Отже, відповідними етапами управління розвитку мають виступати планування дій з розвитку та їх реалізація, що підкріплюються відповідними управлінськими рішеннями.

Останнім етапом є контроль реалізації дій, що дозволяє оцінити ступінь досягнення встановлених цілей розвитку та скласти план коригуючих заходів у випадку суттєвих відхилень.

Схожий склад етапів управління розвитком з невеликими відмінностями подається в науковому джерелі [33]:

- формування місії та стратегічного бачення;
- стратегічний аналіз;
- моделювання результатів;
- встановлення цілей розвитку;
- вибір напрямків розвитку;
- реалізація напрямків розвитку;
- контроль досягнутих результатів.

Так, можна побачити, що автором визначальна роль віддається розробці місії, яка визначає призначення організації в суспільстві, те, як вона себе бачить. Після формування власного бачення майбутнього організації проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище пропонується аналізувати шляхом розгляду окремих функціональних сфер діяльності, а зовнішнє – з використанням таких методів аналізу, як метод п'яти конкурентних сил М. Портера, PEST-аналізу тощо. Етап моделювання або інтерпретації результатів має поєднувати результати попередньо проведених досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища. Для реалізації даного етапу можна

використовувати інструменти SWOT-аналізу, модель Остервальдера тощо. На підставі моделювання результатів встановлюються цілі розвитку організації, а далі обираються напрямки розвитку, які можуть бути повністю новими або містити зміни до існуючих напрямків розвитку. Обрані (кореговані) напрямки розвитку реалізуються шляхом проведення певної послідовності дій, а їх виконання контролюється та координується керівництвом.

В науковому джерелі [20, с.123] до вищевказаних етапів також пропонується додати аналіз конкурентоспроможності організації, що доповнює етап моделювання результатів. Також зазначається, що для реалізації обраних напрямків розвитку варто використовувати систему тактичних планів ведення виробничо-господарської діяльності. Автором зазначається про потребу врахування в процесі управління розвитком таких факторів як вплив зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони організації, стадія її життєвого циклу, напрямки діяльності, позиція на ринку та обрана концепція конкурентних переваг.

На наш погляд, проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства не є обов'язковим етапом при управлінні його розвитком, проте за бажанням може бути здійснено для підтвердження попередньо зроблених висновків з стратегічного аналізу.

Управління розвитком здобуває своєї актуальності в умовах динамічного середовища, а також неповної та відсутньої інформації, яка швидко застаріває. Автор [9, с.92] зазначає, що організація має моделювати власне майбутнє, встановлюючи цілі розвитку, цільові показники та обираючи ринкові сегменти. Також слід проводити аналіз конкурентного середовища, зокрема виявляти галузеві тренди, прогнозувати ринкові тенденції, проводити галузевий аналіз, дослідження ринків, продуктів, технологій, інновацій тощо. Немаловажливим є і внутрішній аналіз діяльності підприємства, зокрема дослідження зовнішнього середовища, виявлення сильних сторін його діяльності, адекватності відповідей на дії конкурентів, основних наявних ресурсів та внутрішнього потенціалу, динаміки змін внутрішнього стану.

Вибір напрямків розвитку організації має здійснюватися з урахуванням попередньо встановлених критеріїв, що також слід доповнити ідентифікацією та оцінюванням найбільш суттєвих проблем та ризиків. Останнім етапом процесу авторами зазначається реалізація обраних напрямків розвитку, до якого включають моніторинг та контроль процесу.

Починати процес управління розвитком суб'єкта господарювання з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища пропонується і автором [36, с.84-85], що дасть змогу зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. При цьому варто використовувати специфічні методи ринкових досліджень. Далі потрібно створити базу альтернативних варіантів розвитку організації, орієнтованих на досягнення визначених цілей в умовах конкуренції. Створення альтернативних варіантів варто доповнити вибором цільових ділянок ринку, певних сегментів або окремих ніш. Для альтернативних варіантів оцінюються ризики розвитку, що дозволяє на наступному етапі обрати напрямок розвитку підприємства, враховуючі достатність ресурсів підприємства та його можливості, їх відповідність обраним цілям розвитку. Останнім етапом процесу є розробка та реалізація планів розвитку підприємства.

Весь даний процес має підтримуватися діями забезпечуючої підсистеми, зокрема внесенням змін в організаційну структуру підприємства за потребою, інтенсифікацією наукових досліджень, мотивацією персоналу, певним інструментарієм розвитку)

Слід зазначити, що автором дещо порушена логіка етапів управління розвитком. Зокрема, вибір ділянок ринку та окремих ніш варто здійснювати після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коли вже буде уявлення про можливі складнощі з виходом / продовженням функціонування на певних ринках, а також про достатність ресурсів організації. Також автором наголошується, проте не конкретизується специфічні методи дослідження зовнішнього середовища на відміну від традиційних, що за думкою науковця, є застарілими та неінформативними.

Дещо інший склад етапів управління розвитком надано науковцем [10].

Так, автор вказує наступні етапи:

- вибір напрямку розвитку;
- встановлення комплексу методів та інструментів управління розвитком;
- планування нововведень;
- адаптація нововведень до умов діяльності організації;
- контроль та коригування нововведень;
- контроль досягнення встановленої мети.

Вибір напрямку розвитку здійснюється з числа пріоритетних. При цьому обґрунтування вибору напрямку розвитку підкріплюється даними щодо бажаних показників діяльності та часових обмежень відносно їх досягнення. Це означає, що при виборі може бути віддано перевагу напрямку розвитку, що не є оптимальним з набору можливих напрямків, проте дозволяє досягти швидких результатів (в більш короткий термін часу). Склад інструментів, методів та технологій, що використовуються в управлінні розвитком, може відрізнятися в залежності від набору обраних цілей.

Етап планування нововведень передбачає формування альтернативних напрямків розвитку та інноваційних рішень, що їх деталізують. Також на даному етапі здійснюється встановлення критеріїв вибору напрямків розвитку, порівняння альтернативних варіантів за обраними критеріями та вибір найбільш перспективного варіанту розвитку організації. На етапі адаптації нововведень до умов функціонування суб'єкта господарювання вводяться новації в операційний процес (не тільки процес виробництва, але й післяпродажного обслуговування, постачання тощо), що також супроводжується спостереженням за ходом процесу та внесенням відповідних коректив на початкових етапах.

Контроль та коригування нововведень здійснюється на більш пізніх етапах впровадження. Передбачається оцінювання ходу процесу, встановлення відповідності фактичних показників плановим, а також оцінюється ефективність впровадження нововведення. Контроль досягнення встановленої мети

здійснюється шляхом зіставлення отриманих результатів з цілями, тобто фактично визначається чи сприяло впровадження нововведення досягненню визначених попередньо цілей.

На підставі проведеного аналізу представимо логічну схему управління розвитком підприємства (рис. 1.1).

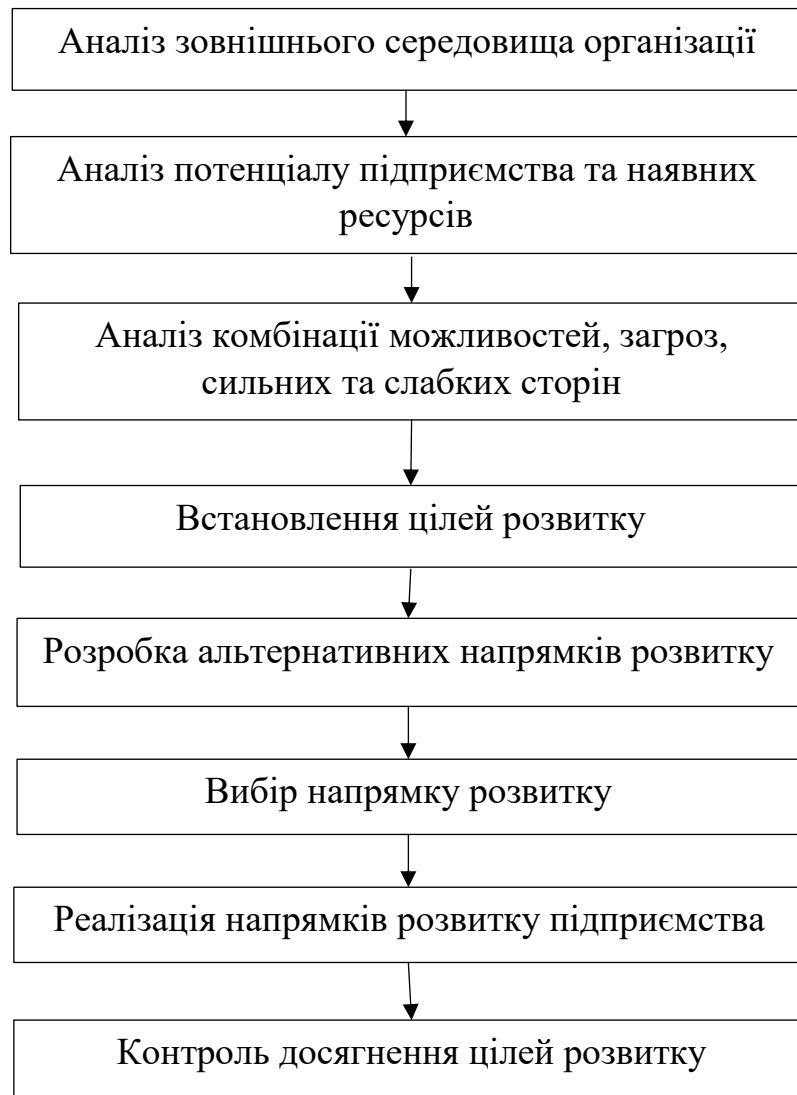


Рис. 1.1. Процес управління розвитком підприємства (побудовано автором за [9; 10; 20; 26; 33; 36])

На підставі проведеного дослідження нами систематизовано основні етапи процесу управління розвитком підприємства. В даному процесі зроблено наголос на аргументації вибору напрямку розвитку шляхом зіставлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, потенціалу підприємства та цілей функціонування.

1.3. Основні концепції управління розвитком підприємства

Як свідчать результати дослідження в різних наукових джерелах розглядаються різні концепції управління розвитком підприємства. Найбільш дослідженими з них є концепції управління вартістю, потрібного впливу, управління збалансованим розвитком, управління сталим розвитком. Розглянемо їх більш докладно.

Концепції управління вартістю в загальному розумінні передбачають [15], що в своєму розвитку підприємство керується певними показниками вартості, диференційовано підходить до їх вибору та використовує ті методи та інструменти управління, що найбільше відповідають умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, враховують обсяги діяльності та специфіку функціонування організації. Вибір вартісно-орієнтованої концепції (економічного прибутку, економічної доданої вартості, доданої акціонерної вартості, вартості грошових потоків тощо) має бути таким, щоб отримати динамічну перспективну характеристику розвитку основних процесів організації, встановити та розкрити головні внутрішні можливості підприємства, забезпечити його ефективний розвиток. Кожна з таких концепцій сприяє розвитку компанії в довгостроковій перспективі, спрямовуючи її діяльність на досягнення все більш високого рівня економічних показників вартості через координування прийняття стратегічних рішень та мотивацію персоналу компанії.

Основними перевагами вибору вартісно-орієнтованої концепції для управління розвитком є: відповідність перш за все, інтересам акціонерів підприємства та їх баченню напрямку його розвитку, оскільки вони перші отримують преференції в результаті більш успішної роботи організації; можливість врахування інтересів інших стейкхолдерів, які також прагнуть розвитку підприємства, через прийняття управлінських рішень, що сприяють розвитку; можливість оперування категоріями вартості та показниками її виміру на всіх рівнях управління підприємством; використання показників вартості як міри успішності перспективного розвитку; можливість залучення капіталу для

подальшого розвитку та виміру ефективності його використання на етапі аналізу успішності діяльності.

Одною з концепцій управління розвитком підприємства в науковому джерелі [11] називається концепція потрійного впливу, основними елементами якої є творчість, аналітика та мета (з англ. CAP-концепція). Концепція виступає як основа для ефективного розвитку особистості, бізнесу та суспільства. Її сутність полягає в тому, що гармонійне поєднання цих складових дозволяє досягати значно більших результатів, ніж їх ізольоване використання.

Відповідно до цієї концепції управління розвитком перш за все потрібно встановити стратегічні цілі розвитку організації. Завдяки встановленню цілей розвиток підприємства здійснюється в чітко визначеному напрямку, додає сенс його діяльності в довгостроковій перспективі та забезпечує мотивацію стейкхолдерів. Оскільки другим елементом є аналітика, то варто дослідити факти зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання у форматі «як є», спрогнозувати стан організації в майбутньому. Аналітика застосовується разом з логікою, формується структурований підхід до розв'язання потенційних проблем, що можуть виникнути на шляху до мети. Крім того, завдяки наявності фактів щодо діяльності підприємства управлінські рішення, що приймаються, є більш якісними та обґрунтованими. Якщо зібрані аналітичні дані суперечать розробленій стратегії розвитку, остання коригується з їх урахуванням. Також дані аналітики використовуються для наступного оцінювання ефективності розробленої стратегії. Для досягнення мети на підставі дослідження та збору аналітичних даних використовуються творчі підходи (мається на увазі інноваційні), нові ідеї та нестандартні рішення, що виходять за межі традиційного мислення. Шляхом їх застосування створюються нові продукти та послуги, змінюються процеси та технології, розроблюються інноваційні підходи до ведення діяльності підприємства. Творчість забезпечує інновації та розвиток. Оскільки творчі підходи, методи та інструменти використовуються на підставі аналітики, остання забезпечує відмінні умови для досягнення попередньо визначених цілей розвитку підприємства.

Важливим в концепції є саме поєднання вищевказаних трьох елементів, оскільки без аналітики творчість може бути хаотичною, а ідеї – нереалістичними, без творчості аналітика може стати механічною та не продукувати інновацій, без мети творчість і аналітика можуть втратити сенс і не призвести до реального результату. Концепція потрібного впливу – це потужний підхід, який допомагає поєднувати творчість, раціональність та цілеспрямованість. Використання цього балансу сприяє розвитку організацій, що прагнуть до інноваційного та сталого успіху.

Ще одною концепцією, яку ми розглянемо, є концепція управління збалансованим розвитком підприємства. Вчений [14, с.55] вважає, що перш за все збалансованими мають бути цілі підприємства, що в кінцевому висліді орієнтовані на покращення фінансово-господарських показників. В межах концепції пропонується впровадити практику постійного оцінювання збалансованості елементів підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі, а також знаходження дисбалансів та реагування на них (за можливістю усунення). Збалансованим відповідно до концепції також має бути прийняття рішень на всіх рівнях управління організації, що має бути спрямоване на використання потенціалу підприємства, уникненню кризових ситуацій (які в перспективі можуть привести до дисбалансу), а також оптимізувати використання ресурсів суб'єкта господарювання. Характерними рисами даної концепції є цілісність, проактивність, інтеграція системи виявлення та реагування на дисбаланси в систему управління, застосування комплексу засобів забезпечення збалансованості.

Цілісність припускає, що дисбаланс може виникнути в будь-якій сфері діяльності підприємства, але торкнутися і інших елементів, тому проблему його виявлення та усунення потрібно розв'язувати системно. Бажано дисбаланс ліквідувати, проте в разі неможливості – компенсувати шляхом реагування у вигляді певних заходів стабілізаційного характеру. Проактивність означає, що для успішного розвитку замало лише реагувати на появу дисбалансу та його негативних наслідків. Потрібно попереджати його виникнення, діяти на

перспективу та виявляти передумови виникнення дисбалансу. Інтеграція системи виявлення та реагування на дисбаланси в систему управління полягає в тому, що кожне управлінське рішення щодо розвитку аналізується на предмет забезпечення збалансованості підприємства. Застосування комплексу засобів забезпечення збалансованості припускає наявність засобів фінансового, інформаційного та організаційного характеру.

Загалом концепція управління збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства – забезпечує гармонізацію діяльності підприємства з метою забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокового зростання. Реалізація цієї концепції передбачає впровадження системних заходів для підвищення збалансованості підприємства, ефективного реагування на внутрішні та зовнішні зміни, а також оптимального використання його ресурсів і можливостей.

Концепція управління на засадах сталого розвитку [23, с.354-355] є концепцією, що визначає шляхи та способи розвитку організації в умовах конкурентної боротьби, що забезпечує стале економічне зростання організації, зміцнення здатності протистояти конкурентам, гарантію екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Загалом концепція передбачає встановлення балансу економічних інтересів підприємства з задоволенням соціальних потреб людства, у т.ч. захист інтересів майбутніх поколінь, через що робиться акцент на забезпеченні екологічної безпеки, тобто гарантії задоволення потреби в безпечному та здоровому довкіллі. Управління в межах даної концепції має бути спрямовано на реалізацію якісних змін як в поточному, так і в перспективному періоді для забезпечення гармонійного розвитку всіх підсистем операційної системи з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також встановлення стратегічним пріоритетом захист довкілля, що в комплексі дозволить збільшити ринкову вартість підприємства та цінність для суспільства. Концепція ґрунтується на поєднанні таких ключових елементів як економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, що припускають відповідальне використання ресурсів (забезпечення екологічної

ефективності), корпоративно-соціальну відповідальність та підтримку довгострокових відносин з постачальниками та іншими контрагентами. Для кожного підприємства в межах концепції планується встановлення цілей та їх ієрархічної підпорядкованості, визначення основних проблем їх досягнення з встановленням пріоритетності їх розв'язання, використовується система показників та індикаторів. На підставі порівняння останніх з їх пороговими значеннями в процесі оцінювання встановлюється ступінь досягнення цілей.

Інноваційна концепція управління розвитком припускає керування шляхом впровадження нових технологій, цифрових рішень та інноваційних продуктів для забезпечення розвитку організації [7, с.76-78]. Відповідно до концепції реалізується управління на інноваційних засадах, тобто активізується інноваційний розвиток та здійснюється перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, гарантувати безпеку інформації, підвищити якість взаємодії між підприємством та споживачем, а також із суспільством. Відповідно до цього змінюється картина конкуренції та розмиваються існуючі межі секторів економіки. Кожна компанія, що застосовує згадану концепцію, має змінити організаційну культуру та впровадити нові цифрові технології, що розширюють можливості компанії в сфері комунікацій та дозволяють більш тісно взаємодіяти з своїми контактними аудиторіями. Трансформаційні процеси охоплюють всі структурні підрозділи підприємства та реалізуються шляхом впровадження для них єдиних ІТ-програм, уніфікації процесів, пілотного впровадження цифрових технологій управління. Концепція припускає, що в компанії будується система обміну інформації, що є безпечною та комфортною, гнучкою та ефективною. Важливою є технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах; автоматизація бізнес-комунікацій, перехід на хмарний серверний простір.

Управління розвитком підприємства потребує комплексного підходу, що включає орієнтацію на вартість, збалансованість, потрійний вплив, інноваційні рішення та сталий розвиток. Використання різних концепцій дозволяє

підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно використовувати ресурси та досягати довгострокових цілей.

Висловимо коротко сутність концепцій в аналітичній таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стисла сутність основних концепцій управління розвитком підприємства

Найменування концепції управління розвитком	Акцент в концепції	Сутність концепції
вартісно-орієнтовані концепції управління	Зростання вартості компанії як результату управління її розвитком	Припускає розвиток компанії спрямовуючи її діяльність на досягнення все більш високого рівня економічних показників вартості через координування прийняття стратегічних рішень та мотивацію персоналу компанії.
концепція потрійного впливу	Баланс творчості, раціональності та цілеспрямованості як рухомої сили розвитку	Сутність полягає в гармонійному поєднанні мети, аналітики та творчості, що дозволяє досягати значно більших результатів, ніж їх ізольоване використання.
концепція управління збалансованим розвитком підприємства	Пошук та ліквідація дисбалансу як способу управління розвитком	Припускає впровадження практики постійного оцінювання збалансованості елементів підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі, а також знаходження дисбалансів та реагування на них
концепція управління на засадах сталого розвитку	Врахування інтересів суспільства та майбутніх поколінь в екологічній безпеці	Забезпечує гармонійний розвиток всіх підсистем операційної системи з урахуванням впливу факторів середовища, а також встановлення стратегічним пріоритетом захист довкілля, що в комплексі дозволить збільшити ринкову вартість підприємства та цінність для суспільства
інноваційна концепція управління розвитком	Розвиток на засадах впровадження інновацій	Припускає керування шляхом впровадження нових технологій, цифрових рішень та інноваційних продуктів для забезпечення розвитку організації

складено автором

Вибір концепції управління розвитком сьогодні визначається на засадах обраних керівництвом компанії методів управління та стереотипів поведінки, а також залежить від внутрішніх можливостей підприємства та змін у його зовнішньому середовищі.

Висновок до розділу.

На підставі проведеного дослідження слід зазначити ґрунтовність наукового підходу до розвитку як сукупності якісних та кількісних змін підприємства, оскільки він підкреслює природу розвитку та перехід організації на новий більш досконалий рівень. Пропонуємо розвиток підприємства розуміти як керовані та цілеспрямовані кількісно-якісні зміни операційної системи та досягнення оптимальних результатів в довгостроковій перспективі, що здійснюються під впливом стейкхолдерів підприємства, зокрема потреб споживачів та інтересів суспільства.

В процесі управління розвитком підприємства зроблено наголос на аргументації вибору напрямку розвитку шляхом зіставлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, потенціалу підприємства та цілей функціонування.

Вибір концепції управління розвитком сьогодні визначається на засадах обраних керівництвом компанії методів управління та стереотипів поведінки, а також залежить від внутрішніх можливостей підприємства та змін у його зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ТОВ "РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ"

2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг України

Ринок ресторанних послуг України є одним з тих ринків, що відчув суттєві негативні зміни, зокрема підчас пандемії та з початком повномасштабного вторгнення підприємства скоротили доходи, вимушені були звільнити персонал та недоотримали велику частку прибутку.

Розглянемо ринок ресторанних послуг за допомогою методу PEST-аналізу, а саме в розрізі політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Серед політичних факторів найбільш доцільними вважаємо виділити:

військові дії в країні;

державна підтримка підприємств громадського харчування;

законодавчі рішення обмежувального характеру;

податковий тиск на бізнес;

рівень корумпованості та бюрократизації.

Військові дії в країні негативно вплинули на діяльність ресторанних підприємств. Так, за результатами опитування більше 90% власників ресторанів зазначили про наявність фінансових втрат від початку активних бойових дій (рис. 2.1).

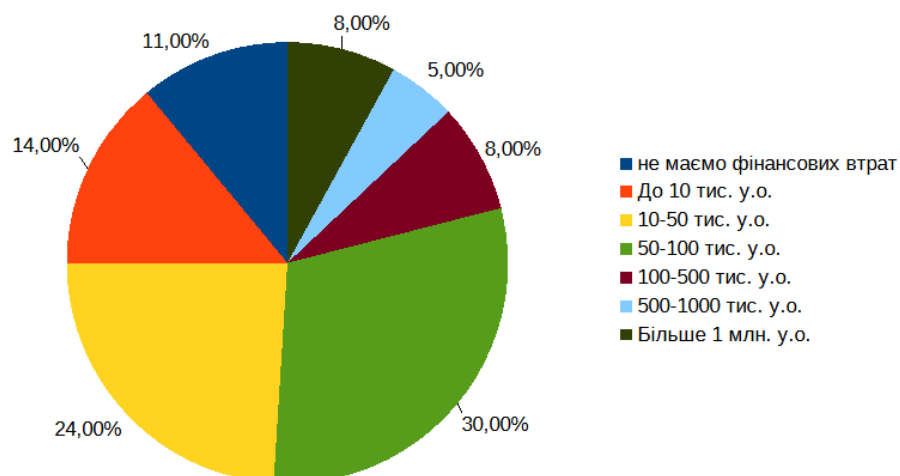


Рис. 2.1. Суми фінансових втрат ресторанних підприємств від початку повномасштабного вторгнення (результати анкетування),% [22]

Загалом за перші місяці війни закрилися 37% ресторанів (рис. 2.2), 65% працівників перестали працювати з різних причин, більш 50% прибутку було втрачено.

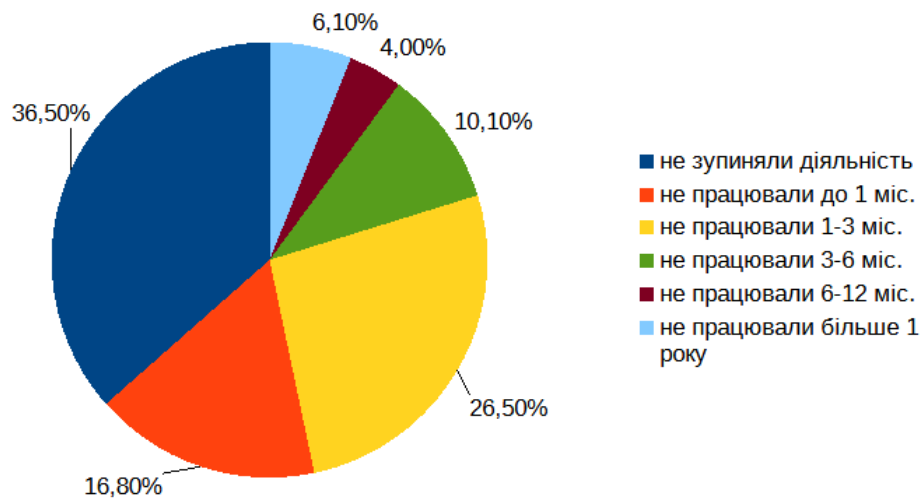


Рис. 2.2. Структура підприємств – респондентів, що зупиняли діяльність з початком повномасштабного вторгнення [22]

Зрозуміло, що ресторани заклади на сході країни не відновлюються, а ті, що опинилися в прифронтовій зоні, майже не працюють. Зокрема скорочення відвідування закладів громадського харчування склало до 17% в розрізі окремих категорій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зміна частоти відвідування закладів громадського харчування протягом 2022-2023 рр. порівняно з 2021 р. [27]

	Київ	Львів	Дніпро	Одеса	Харків	Інші обласні центри	Інші н.п.
Ресторани	-14,0%	-14,9%	-16,6%	-16,4%	-16,1%	-16,1%	-17,0%
Кафе	-9,4%	-10,8%	-13,1%	-14,8%	-11,4%	-13,6%	-14,5%
Кав'ярні	-7,8%	-8,2%	-9,2%	-13,1%	-7,7%	-8,8%	-11,8%

Відновлення ринку відбулося поступово, головним чином в безпечних регіонах. Так, в 2022-2023 рр. у Львові, на Закарпатті, у Чернівецькій та Івано-Франківській областях відкрилося більше 2 тис. нових закладів.

Державна підтримка підприємств громадського харчування з початком повномасштабного вторгнення була представлена послабленням щодо сплати

податків (можна було податки оплачувати лише у разі присутності такої можливості), що пізніше було відмінено. На сьогодні єдиним видом державної підтримки виступає надання дешевих кредитів (рис. 2.3), проте не всі підприємства можуть скористатися програмою кредитування. Системної державної підтримки підприємств галузі не проводиться.

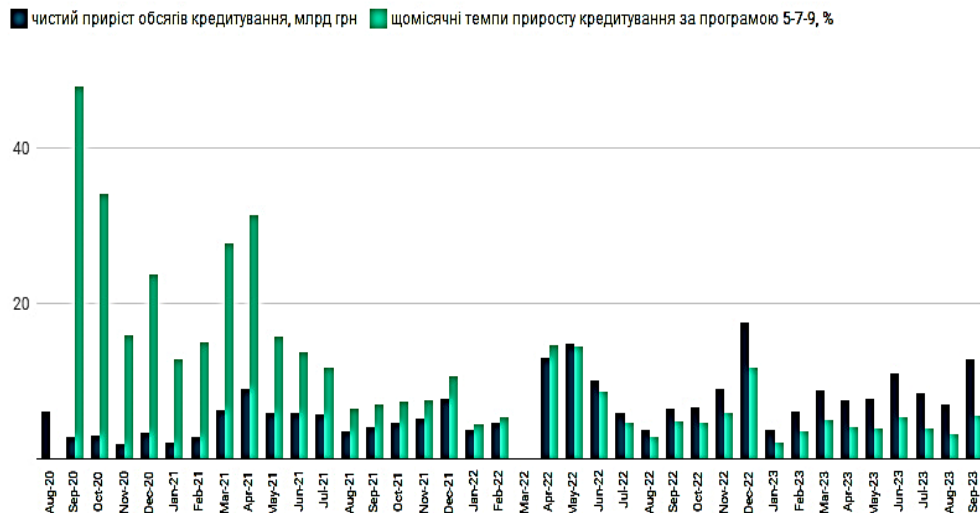


Рис. 2.3. Приріст обсягів кредитування за програмою «5-7-9», млрд. грн.[22]

Законодавчі рішення обмежувального характеру суттєво вплинули на діяльність підприємств громадського харчування, зокрема були введені обмеження роботи закладів в період пандемії. В період повномасштабного вторгнення було заборонено продавати алкоголь в прифронтових регіонах, є обмеження щодо роботи закладів в період комендантської години, а також в період повітряних тривог.

Податковий тиск на бізнес в Україні є достатньо суттєвим для підприємств, що працюють в умовах військової агресії, хоча порівняно з європейськими країнами він є меншим. За опитуванням рестораторів питома вага податків в поточних витратах мікропідприємств складає приблизно 6%, малих та середніх підприємств – 8%. Також слід зазначити, що в країнах Євросоюзу ставка податку на додану вартість для ресторанів є набагато меншою за звичайну ставку ПДВ (рис. 2.4) через те, що в структурі витрат ресторанів найбільшу питому вагу має заробітна плата, за якою сплачені податки не відшкодовуються (на відміну від

виробничих підприємств, яким держава відшкодовує сплачене ПДВ за куплені сировину та матеріали, що мають в структурі їх витрат найбільшу частку).

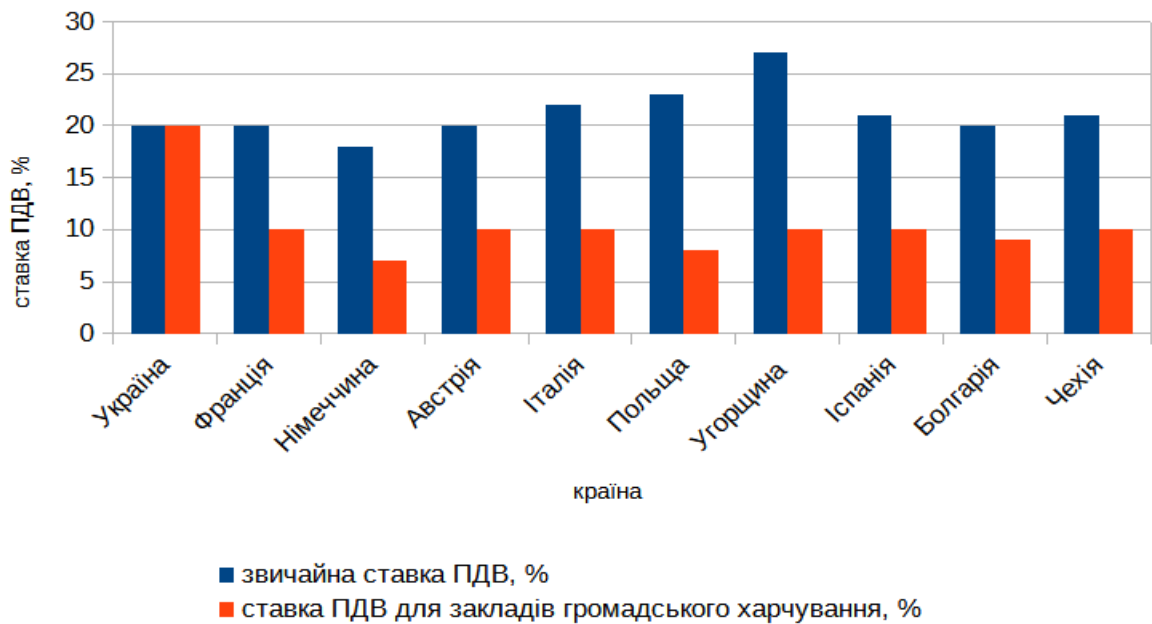


Рис. 2.4. Ставка ПДВ в країнах ЄС, % [35]

Рівень корумпованості та бюрократизації в країні залишається достатньо високим. Якщо розглянути індекс прийняття корупції в 2024 р., то він знизився на одиницю та склав 35 балів (порівняно з сусідами це майже найнижчий показник), див. рис. 2.5.



Рис. 2.5. Індекс прийняття корупції в 2024 р. в Україні та країнах-сусідках [2]

Зазначимо, що позитивний вплив на формування даного показника мають реформи, спрямовані на євроінтеграцію і виконання міжнародних зобов'язань.

Проте зниження індексу в 2024 р. свідчить про формальний підхід до багатьох реформ та їх неякісне виконання.

Щодо рівня бюрократизації, то з введенням багатьох електронних сервісів, згадана проблема почала втрачати свою актуальність.

Серед економічних факторів варто визначити:

розвиток бізнес-середовища підприємств громадського харчування;

рівень прибутковості підприємств громадського харчування;

зміна курсу валюти;

динаміка оплати праці персоналу підприємств громадського харчування;

зміна тарифів на електроенергію.

Розвиток бізнес-середовища підприємств громадського харчування слід проілюструвати за допомогою показників обсягів реалізації, динаміки кількості підприємств, їх структури тощо.

Зокрема, обсяги реалізації підприємств громадського харчування динамічно змінюються (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації продукції закладів громадського харчування,
млн.грн. [12]

Рік	Обсяг реалізації, млн.грн.	Темп приросту	
		абс., млн.грн.	відн., %
2010	7092,82	-	-
2011	7851,46	758,64	10,70
2012	11817,70	3966,24	50,52
2013	15508,68	3690,98	31,23
2014	12521,95	-2986,73	-19,26
2015	15646,64	3124,69	24,95
2016	20510,86	4864,22	31,09
2017	27699,87	7189,01	35,05
2018	36821,63	9121,76	32,93
2019	47954,05	11132,42	30,23
2020	45725,96	-2228,09	-4,65
2021	72085,28	26359,32	57,65
2022	15579,40	-56505,88	-78,39
2023	31078,43	15499,03	99,48

Так, у 2022 р. відбулося безпрецедентне скорочення обсягів реалізації продукції майже на 80%. Проте вже в 2023 р. обсяги продажу зросли в два рази (99,48%). Найбільше зростання відбулося за такими типами закладів, як кафе (9,5%) та ресторани (+10,3%), див. рис. 2.6.

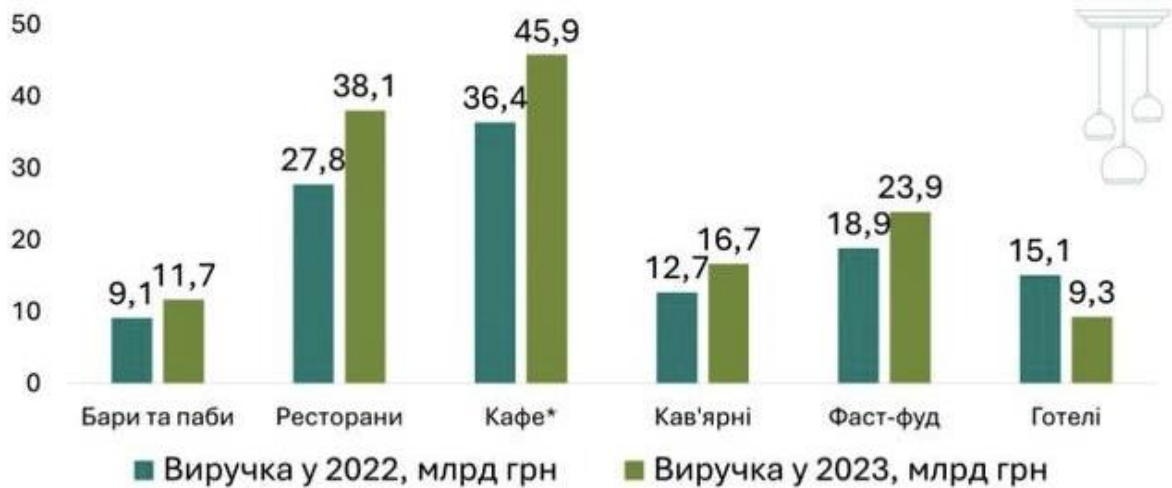


Рис. 2.6. Дохід від реалізації за типом закладу громадського харчування, млрд.грн. [1]

Щодо кількості підприємств громадського харчування, то останні роки вона зростала (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка кількості закладів громадського харчування, од. [12]

Рік	Кількість закладів всього, од.	В т.ч. ФОП	Питома фага ФОПів від загальної кількості підприємств, %
2010	29950	23857	79,7
2011	24933	18774	75,3
2012	28142	22441	79,7
2013	32957	26896	81,6
2014	37557	32727	87,1
2015	38345	33633	87,7
2016	38199	34207	89,5
2017	38545	34102	88,5
2018	41860	37283	89,1
2019	48398	43572	90,0
2020	51069	46298	90,7
2021	50271	45610	90,7
2022	42190	39335	93,2
2023	49806	46352	93,1

В розрізі окремих закладів найбільше зростання продемонстрували кав'ярні, заклади фастфуду та їдальні (23, 25 та 20% відповідно), див. рис.2.7.

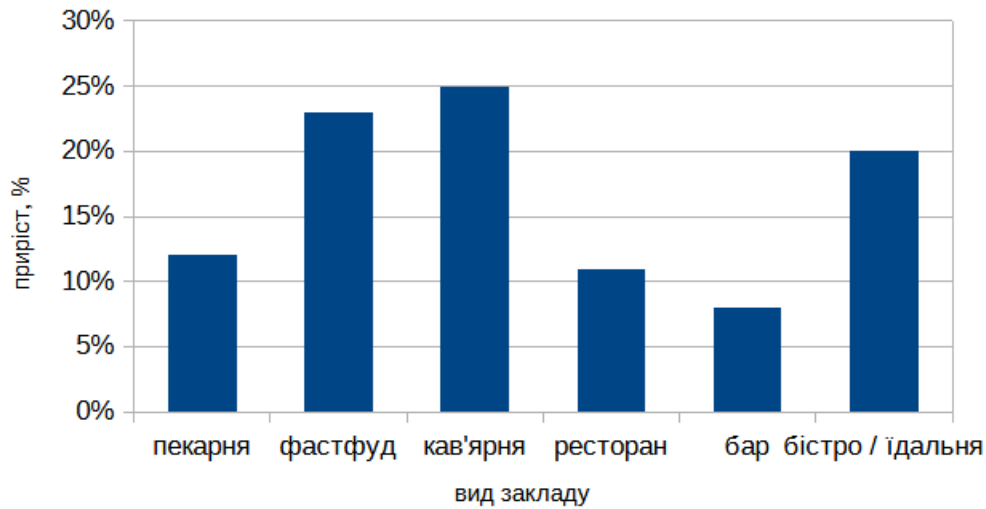


Рис. 2.7. Приріст кількості закладів в розрізі їх видів, % [1]

Більш привабливою для споживачів залишається європейська кухня (73% клієнтів), перевагу азійській кухні віддають близько 19% клієнтів. Також більшого розповсюдження отримали локальні бренди, мережеві бренди складають всього 16,3% закладів. Серед них найбільш відомими та розгалуженими (з найбільшою кількістю регіонів покриття) є Львівські круасани (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Найбільші мережеві бренди в ресторанному бізнесі в 2023 р.[1]

Формат закладу	Кількість закладів
Ресторани і кафе	
Львівські круасани	153 (120 - за франшизою)
Холдинг емоцій !FEST	105
Gastrofamily	66
Domino's Pizza	65
Pizza Celentano	50
Пузата хата	36
Чорноморка	31
Сушия	22

Так, можна сказати, що конкурують між собою локальні бренди в межах певних регіональних ринків.

Рівень прибутковості підприємств громадського харчування з початком повномасштабного вторгнення знизився (табл. 2.5), а відсоток збиткових підприємств збільшився (рис. 2.8).

Таблиця 2.5

Динаміка прибутку до оподаткування закладів громадського харчування
[12]

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Прибуток, млн.грн.	92,52	288,29	672,82	1058,07	1105,52	1711,41	1063,42	1582,24	665,87	2072,23
Темп приросту абс, млн.грн.	-	195,77	384,53	385,25	47,45	605,89	-647,99	518,82	-916,37	1406,36
Темп приросту відн., %	-	211,59	133,39	57,26	4,48	54,81	-37,86	48,79	-57,92	211,21

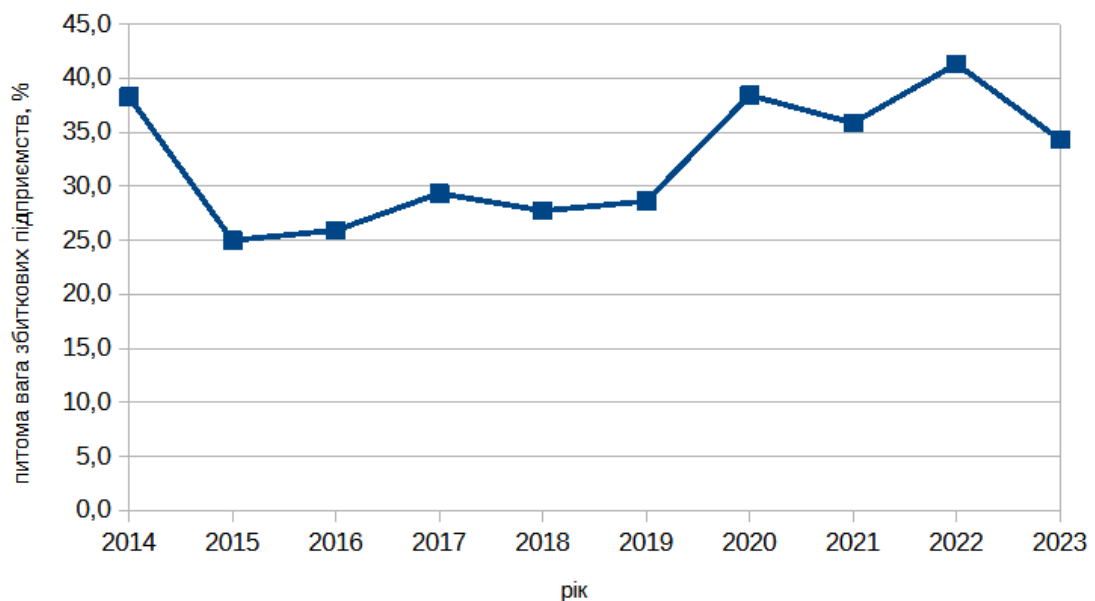


Рис. 2.8. Динаміка відсотку збиткових підприємств, % [12]

Ситуація трохи виправилася в 2023 р., коли прибуток до оподаткування збільшився більше, ніж вдвічі, а відсоток збиткових підприємств зменшився до 35%. На початок 2024 р. біля 38% рестораторів зазначають про зменшення рентабельності (рис. 2.9).

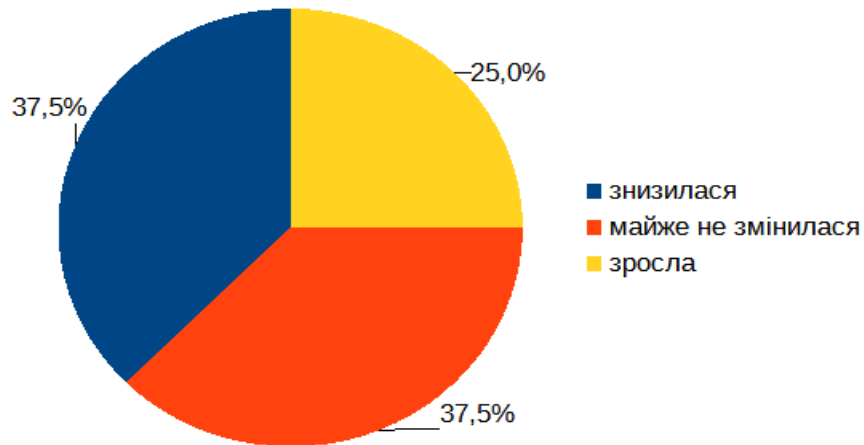


Рис. 2.9. Зміна рентабельності закладів громадського харчування у 2024 р., % [3]

Рентабельність більшості закладів тримається на рівні 10-20%, ще третина закладів зазначає рентабельність в 30-35%.

Динаміка курсу валюти останні роки характеризується співвідношенням долару / гривні не на користь національної валюти (рис. 2.10).

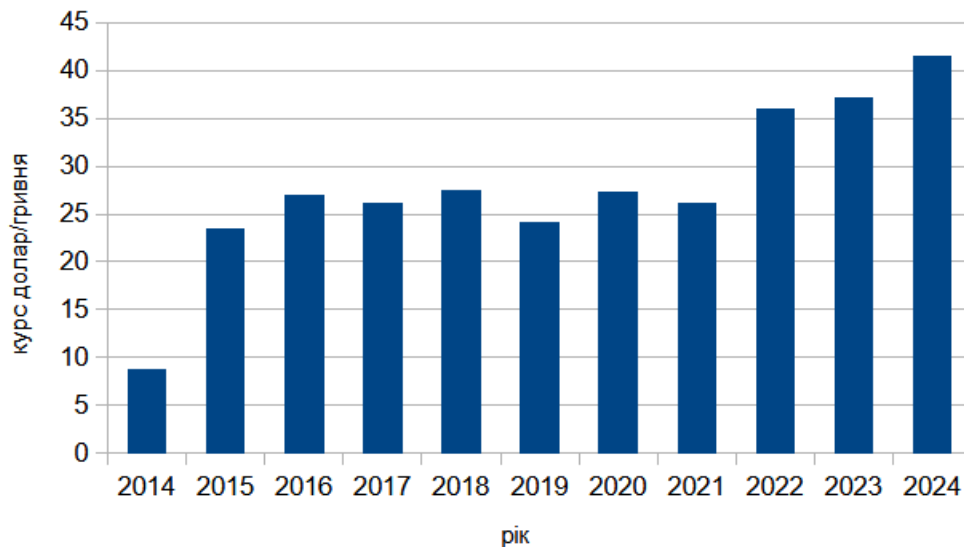


Рис. 2.10. Динаміка курсу долар / гривня в 2014-2024 рр. [12]

Останні три місяці 2025 р. відзначилися зростанням і курсу долар/гривня, і особливо суттєво євро/гривня.

Динаміка оплати праці персоналу підприємств громадського харчування є позитивною (рис. 2.11).

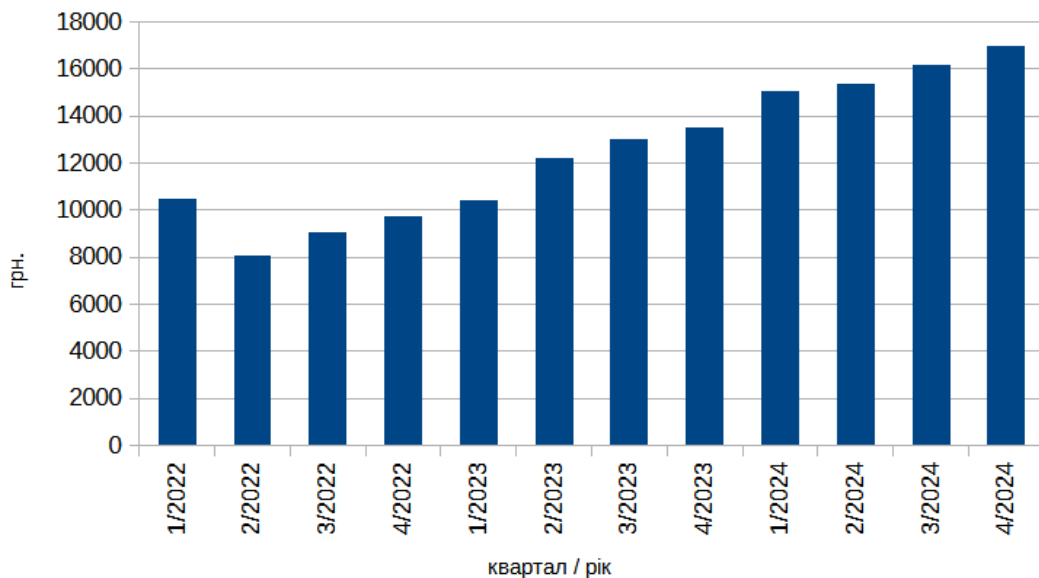


Рис. 2.11. Динаміка середньої зарплати робітників громадського харчування, грн. [12]

Проте зростання зарплати персоналу ресторанів не є значним та складає не більше 5%.

Зміна тарифів на електроенергію є суттєвою. Зокрема в 2021 р. тарифи для бізнесу зросли на 53,8% відносно попереднього року, в 2022 р. – ще на 36,3%, в 2023 р. – на 28,6%, у 2024 р. – на 13% [29]. Подібне зростання тарифів негативно впливає на структуру собівартості продукції підприємств та веде до її здороження. Відповідно підприємства громадського харчування шукають альтернативні способи забезпечення електроенергією.

Вплив соціальних факторів варто проаналізувати в розрізі:

демографічна ситуація в країні;

міграція населення;

плинність кадрів закладів громадського харчування;

зміна купівельної спроможності населення;

зміна тенденцій споживання готової їжі.

Демографічна ситуація в країні почала погіршуватися більше, ніж десять років тому. Чисельність населення України поступово скорочується, приблизно на 0,5-0,7% щорічно (рис. 2.12).

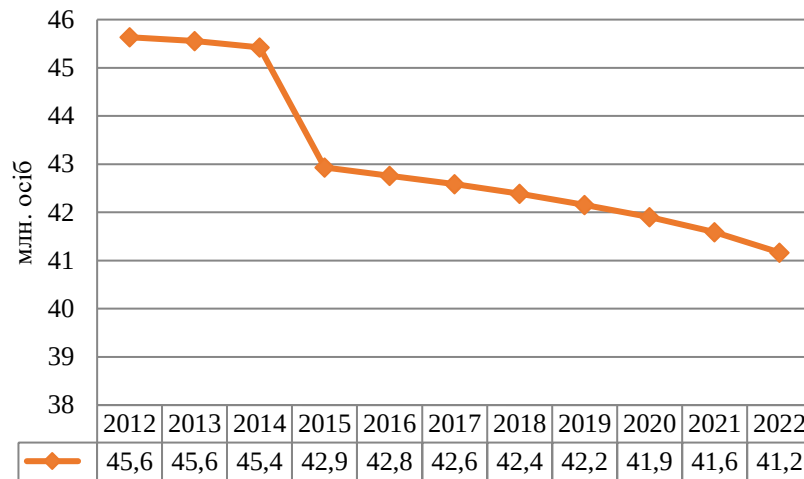


Рис. 2.12. Динаміка чисельності населення України, млн. осіб [12]

Міграція населення прискорилося із зростанням активності військових дій. Офіційно за кордоном знаходиться близько 7 млн. українців, що виїхали з початку 2022 р. (рис. 2.13).

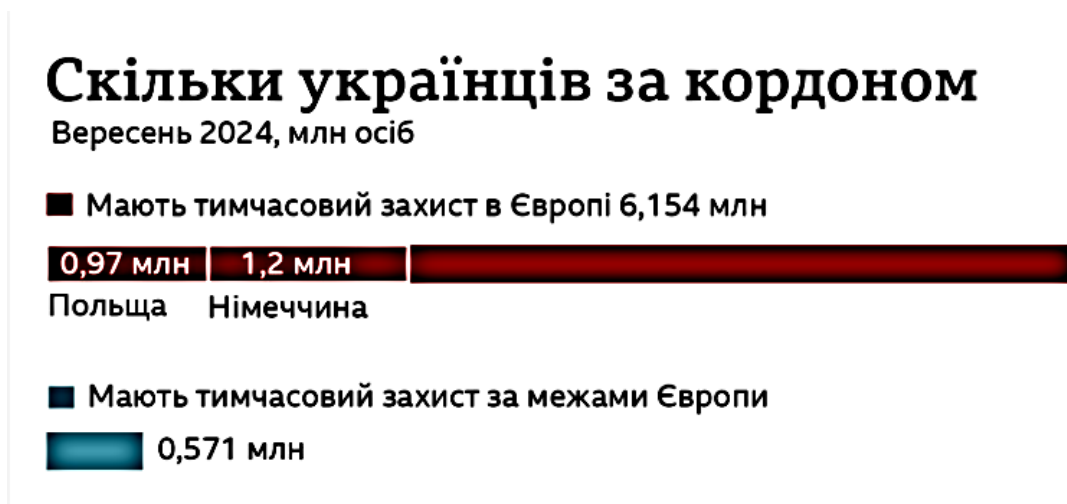


Рис. 2.13. Кількість українців, що виїхали з країни з початком активних військових дій, млн.осіб

За деякими джерелами кількість українців, що виїхали, оцінюють у близько 8 млн. осіб.

Плинність кадрів закладів громадського харчування суттєво зросла з початком повномасштабного вторгнення, зокрема лише 24,5% респондентів у відповідь на питання щодо змін кадрового складу впродовж останніх півроку вказали, що змін не відбулося (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Оновлення штату закладів громадського харчування за останні півроку згідно з опитуванням власників [1]

Якщо проаналізувати плинність кадрів в розрізі типів закладу, то найбільший відсоток зміни персоналу припадає на бари/паби та кав'ярні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Відсоток зміни персоналу за типами закладу, % [1]

Тип закладу	Зміна персоналу, %
Бар/ паб	21%
Кав'ярня	20%
Кафе	14%
Ресторан	14%
Готель	9%

Слід зазначити, що тенденція збільшення плинності кадрів є особливо загрозливою з урахуванням того, що кількість зайнятих на підприємствах громадського харчування суттєво скоротилася з початком повномасштабного вторгнення (2022 р., див. рис. 2.15). В 2023 р. з відновленням діяльності закладів громадського харчування збільшилася і потреба в персоналі, і кількість зайнятих. Загалом проблема збереження кадрового складу називається респондентами – керівниками ресторанних закладів як одна з найбільш суттєвих в діяльності в 2024-2025 рр. (рис. 2.16).

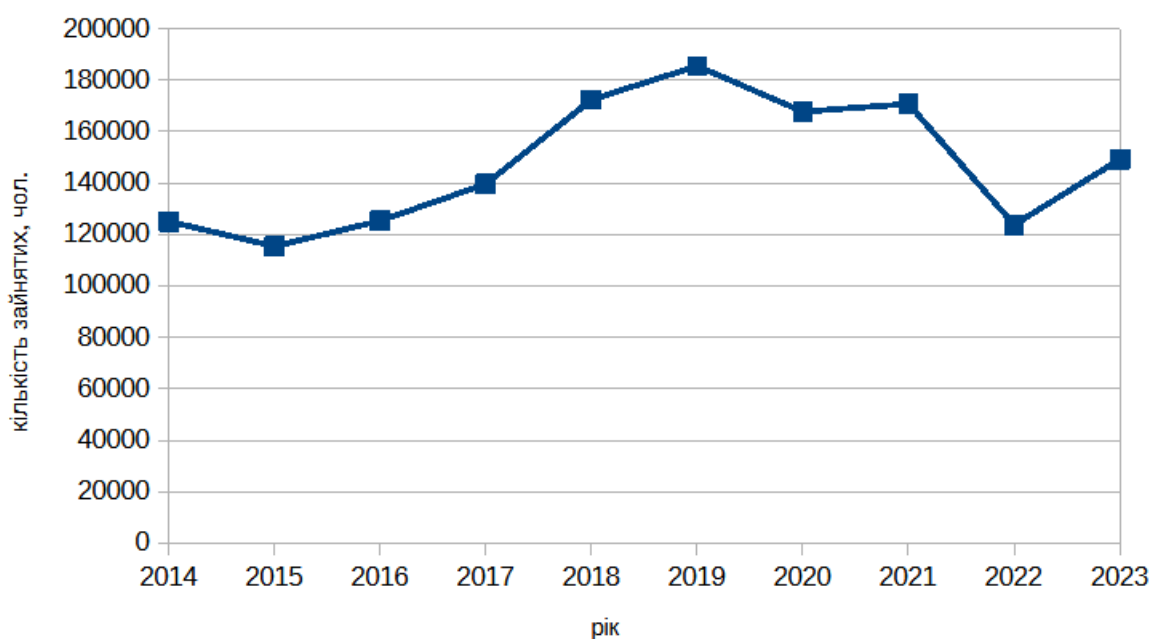


Рис. 2.15. Динаміка кількості зайнятих в закладах громадського харчування, чол. [12]

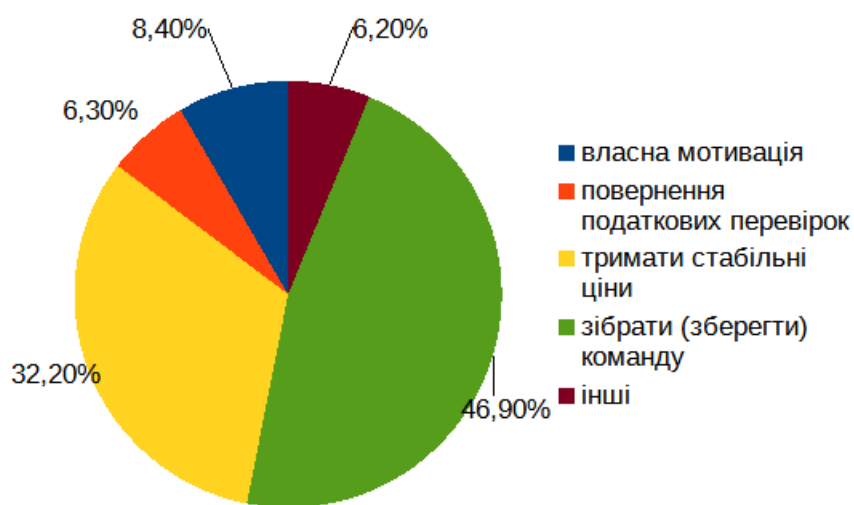


Рис. 2.16. Найбільш суттєві проблеми рекламних закладів згідно з опитуванням респондентів – керівників ресторанних закладів, % [3]

Купівельна спроможність населення в 2022 р. демонструвала негативну динаміку, що відбилося на кількості відвідувачів закладів громадського харчування (табл. 2.7). Можна зазначити, що в 2023 р. ситуація трохи вирівнялася, кількість відвідувачів зросла, проте так і не досягнула рівня довоєнного 2021 року.

Таблиця 2.7

Кількість відвідувачів закладів громадського харчування у 2021-2023 рр.,
тис. осіб [27]

	2021	2022	2023
Ресторан	219,4	174,1	193,3
Фаст-фуд	330,0	275,5	289,3
Кафе	513,9	416,7	445,8
Кав'ярня	737,4	613,9	669,2

Відбулося в 2023 р. і зростання середнього чеку, що скоріше свідчить не про позитивну зміну купівельної спроможності населення, а про здороження основних страв (ресторанного обслуговування), див. табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зростання середнього чеку в закладах громадського харчування в 2022-
2023 рр. [27]

Формат закладу	II півріччя 2022 року, грн	II півріччя 2023 року, грн	Темп приросту, %
Ресторан	508	625	23,0%
Кафе	187	219	17,1%
Кав'ярня	82	98	19,5%
Фаст-фуд	145	175	20,7%

Зміна тенденцій споживання готової їжі на сьогодні прослідковуються в двох основних напрямках – орієнтація на прості ресторанный страви для масового споживача та орієнтація на страви української кухні. Перша тенденція була продиктована тим, що з початком повномасштабного вторгнення якомога більша кількість закладів, особливо на заході України, прагнула забезпечити допомогу постраждалому населенню, через що змінила свою діяльність та намагалася нагодувати відносно недорого та безпечно. Збільшився попит на швидку та дешеву їжу, зокрема шаурму та фастфуд (низький ціновий сегмент та сегмент нижче середнього), що зокрема пов'язано з виїздом жінок за кордон та попитом на такі страви від чоловіків. Одночасно майже не змінилася аудиторія ресторанів формату «люкс», а більш всього клієнтів втратили заклади, що працюють в середньому ціновому форматі [25].

Що стосується спрямованості на покупку страв української кухні, то опитування показують зростання кількості клієнтів, що віддають їй перевагу (рис. 2.17).

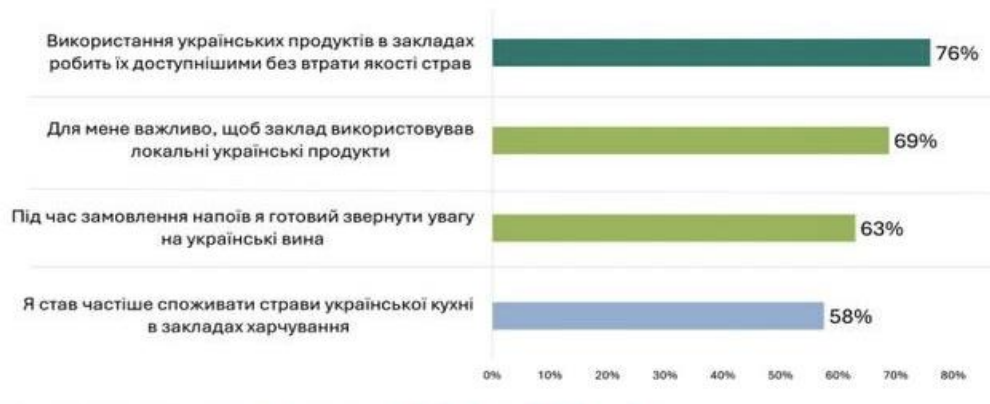


Рис. 2.17. Рівень згоди респондентів з основними твердженнями про українську кухню та продукти [1]

Серед технологічних факторів найбільшу увагу слід приділити таким:

- поява нових технологій в сфері громадського харчування;
- динаміка інвестування в розвиток закладів громадського харчування;
- поява нових технологій в сфері зберігання продуктів харчування;
- ступінь впровадження нових технологій закладами громадського харчування;
- зростання охоплення населення мережею Інтернет-послуг.

В сфері громадського харчування з'являється безліч нових технологій, пов'язаних із зміною способу приготування (су-від, пакоджетінг, фудпейрінг тощо), способу управління (нові форми франчайзінгу, розвитку мережевих закладів, віртуальних ресторанів) [4, с.8-9], загальними змінами (роботизацією, інтерактивністю, POS-системами, аналізом даних, організацією доставки). Нововведення призначені для здешевлення кінцевого продукту, удосконалення його смаку, а також спрощення роботи персоналу закладів.

Динаміка інвестування в розвиток закладів громадського харчування не є сталою. Зокрема, у 2022 р. відбулося скорочення капвкладень майже на 70%, що пов'язано з початком російської агресії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка капітальних вкладень в розвиток закладів громадського харчування [12]

Рік	Інвестиції, тис.грн.	Темп приросту	
		абс, тис.грн.	відн., %
2012	516500	-	-
2013	698524	182024	35,24
2014	526138	-172386	-24,68
2015	417858	-108280	-20,58
2016	460656	42798	10,24
2017	684200	223544	48,53
2018	1003592	319392	46,68
2019	1356444	352852	35,16
2020	1069902	-286542	-21,12
2021	1709027	639125	59,74
2022	521929	-1187098	-69,46
2023	1295819	773890	148,27

В 2023 р. підприємства більш-менш адаптувалися до умов військового стану, а приріст інвестицій склав 148,27%.

Як можна побачити, лєвова частка інвестицій вкладається у машини та обладнання (57,31%), також достатньо багато коштів витрачається на будівництво та перебудову будівель (41%), див. рис. 2.18.

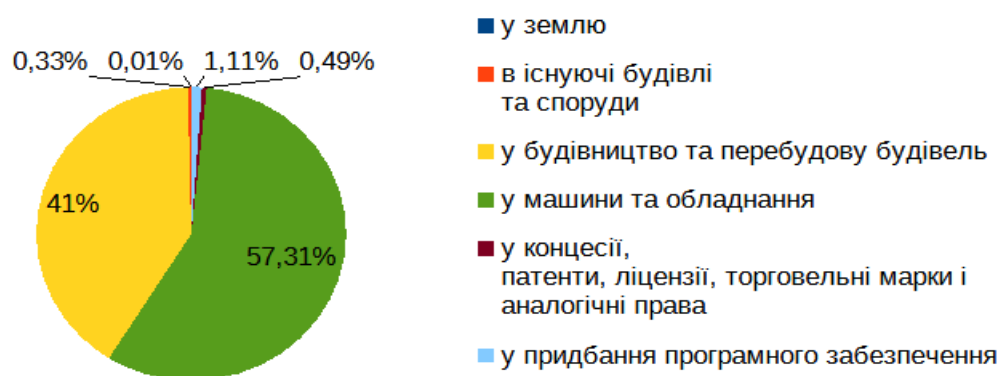


Рис. 2.18. Структура капіталовкладень в розвиток закладів громадського харчування в 2023 р., % [12]

За іншими напрямками гроші майже не витрачаються.

Поява нових технологій в сфері зберігання продуктів харчування, зокрема нових технологій висушування продукції (вакуумна, інфрачервона сушка), дозволяють збільшити термін зберігання продукту. Також дає змогу більше зберігати продукт холодильні камери зі зниженою концентрацією кисню та підвищеним вмістом CO₂, технології шокового заморожування, вакуумування тощо. Це спрощує роботу ресторанів та зменшує їх витрати.

Ступінь впровадження нових технологій закладами громадського харчування на сьогодні не є високим через нестачу коштів у вітчизняних підприємців. Проте незважаючи на складні умови функціонування сьогодні ресторатори намагаються оновлювати обладнання, активно освоюють су-від, використовують термінали для оплати послуг, QR-меню та чеки, створюють власні мобільні додатки тощо.

Зростання охоплення населення Інтернет-послугами відбувається поступово, в межах до 5-7 осіб на 100 жителів на рік (рис. 2.19).

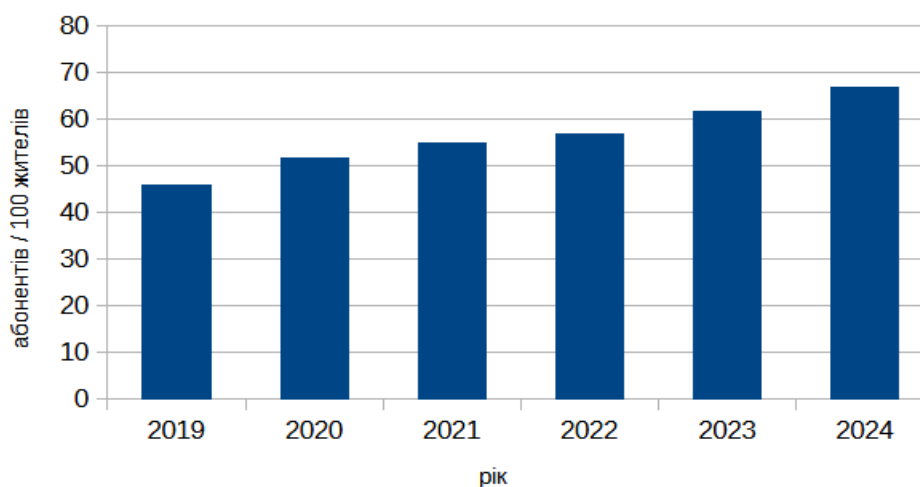


Рис. 2.19. Динаміка зміни кількості замовників інтернет-послуг, абонентів/100 жителів [28]

Ця динаміка є позитивною для ресторанних закладів, оскільки призводить до зростання кількості користувачів мобільних додатків підприємств громадського харчування, онлайн-замовлень та загалом підвищує обізнаність користувачів щодо послуг закладів.

Стисло викладемо розглянуті фактори в аналітичній таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ринку ресторанних послуг України

Фактори	Опис фактору	Бал	Питома вага	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
	політичні			
військові дії в країні;	більше 90% власників ресторанів зазначили про наявність фінансових втрат від початку активних бойових дій	3	0,35	1,05
державна підтримка підприємств громадського харчування;	єдиним видом державної підтримки виступає надання дешевих кредитів, системної державної підтримки підприємств галузі не проводиться.	1	0,15	0,15
законодавчі рішення обмежувального характеру;	були обмеження в роботі закладів в період пандемії, наявні обмеження щодо роботи в прифронтових регіонах, в період комендантської години	2	0,2	0,4
податковий тиск на бізнес;	питома вага податків в структурі витрат підприємств складає 6-8%, підтримка у вигляді меншої ставки ПДВ (як в країнах ЄС) відсутня	1	0,15	0,15
рівень корумпованості та бюрократизації	динаміка індексу сприйняття корупції в 2024 р. погіршилася	1	0,15	0,15
			1	1,9
	економічні			
розвиток бізнес-середовища підприємств громадського харчування;	у 2022 р. відбулося безпрецедентне скорочення обсягів реалізації продукції майже на 80%. Проте вже в 2023 р. обсяги продажу зросли вдвічі. Кількість закладів теж зросла. Більшого розповсюдження отримали локальні бренди, мережеві бренди складають всього 16,3% закладів	2	0,25	0,5
рівень прибутковості підприємств громадського харчування;	рівень прибутковості підприємств з початком повномасштабного вторгнення знизився, біля 38% рестораторів фіксують зменшення рентабельності	2	0,25	0,5
зміна курсу валюти;	динаміка курсу валюти останні роки характеризується співвідношенням долару / гривні не на користь національної валюти	1	0,15	0,15
динаміка оплати праці персоналу підприємств громадського харчування;	динаміка оплати праці персоналу підприємств громадського харчування є позитивною, проте зростання не є суттєвим (не більше 5% щорічно)	1	0,15	0,15
зміна тарифів на електроенергію.	В 2021 р. тарифи для бізнесу зросли на 53,8% до попереднього року, в 2022 р. – ще на 36,3%, в 2023 р. – на 28,6%, у 2024 р. – на 13% Це негативно впливає на структуру собівартості продукції підприємств та веде до її здороження.	2	0,2	0,4
			1	1,7

1	2	3	4	5
	соціальні			
демографічна ситуація в країні;	чисельність населення України поступово скорочується, приблизно на 0,5-0,7% щорічно	1	0,15	0,15
міграція населення;	міграція населення прискорилося із зростанням активності військових дій. Офіційно за кордоном знаходиться близько 7 млн. українців	2	0,3	0,6
плинність кадрів закладів громадського харчування;	плинність кадрів суттєво зросла з початком повномасштабного вторгнення, зокрема лише 24,5% рестораторів стверджують про незмінність кадрового складу	2	0,15	0,3
зміна купівельної спроможності населення;	купівельна спроможність населення в 2022 р. демонструвала негативну динаміку, що відбилося на кількості відвідувачів. В 2023 р. кількість відвідувачів зросла, проте так і не досягнула рівня довоєнного 2021 року	3	0,2	0,6
зміна тенденцій споживання готової їжі	відбувається переорієнтація на прості ресторанні страви для масового споживача та на страви української кухні	1	0,2	0,2
			1	1,85
	технологічні			
поява нових технологій в сфері громадського харчування;	з'являється безліч нових технологій, пов'язаних із зміною способу приготування, управління, загальними змінами для здешевлення кінцевого продукту, удосконалення його смаку, спрощення роботи персоналу закладів	1	0,2	0,2
динаміка інвестування в розвиток закладів громадського харчування;	динаміка інвестування в розвиток закладів громадського харчування не є сталою: у 2022 р. відбулося скорочення капітальних майже на 70%, у 2023 р. – приріст інвестицій склав 148,27%	2	0,25	0,5
поява нових технологій в сфері зберігання продуктів харчування;	поява нових технологій в сфері зберігання продуктів харчування дозволяє збільшити термін зберігання продукту.	1	0,15	0,15
ступінь впровадження нових технологій закладами громадського харчування;	не є високим через нестачу коштів у вітчизняних підприємств та характеризується окремими позиціями (су-від, QR-меню та чеки, мобільні додатки)	2	0,25	0,5
зростання охоплення населення мережею Інтернет-послуг.	динаміка є позитивною, призводить до зростання кількості користувачів мобільних додатків, онлайн-замовлень та загалом підвищує обізнаність користувачів щодо послуг закладів	2	0,15	0,3
			1	1,65

Ринок ресторанних послуг України є одним з тих ринків, що відчув суттєві негативні зміни, як під час пандемії, так і з початком повномасштабного

вторгнення. Підприємства громадського харчування зіштовхнулися із зменшенням купівельної спроможності населення, отримали менше доходу та прибутку, мали проблеми з найманням персоналу. На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що найбільший вплив на діяльність підприємств громадського харчування мають політичні та соціальні фактори. В межах першої групи факторів слід відзначити суттєвий вплив фактору військових дій в країні, в межах другої групи - міграцію населення та зміну його купівельної спроможності.

2.2. Характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Ресторан Бачевських»

ТОВ «Ресторан Бачевських» було зареєстровано в 2014 р. з уставним фондом 1,5 млн.грн. Підприємство вважається одним з культових закладів м. Львів, що носить ім'я відомих меценатів та громадських діячів 18 століття. Кухня ресторану представлена польською та українською, з елементами італійської, французької та азійської. На сайті підприємства позиціонується як галицька кухня. Також підприємством представлені наливки власного виробництва, що готуються за стародавніми рецептами.

Ресторан розміщується на трьох поверхах (нульовому, першому та другому), містить кілька залів та оранжерею з квітами та птахами, бар та крамницю. В ресторані застосовується жива музика (арфа, віолончель або фортепіано) та проводяться гастрономічні та інтелектуальні події.

В крамниці представлена колекція горілок, настоянок, а також фермерська продукція локальних виробників (сири, соління, маринади), а також сувенірні вироби ручної роботи.

Для залучення покупців заклад щодня з 8.30 до 11.30 організовує сніданки в форматі «шведський стіл», коли клієнт сплачує 450 грн. і може набирати і їсти скільки завгодно страв.

У 2019 р. був відкритий ще один заклад даного формату у Варшаві, поряд з українським посольством.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ресторан Бачевських»

Основні показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	Темп росту, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	9821,8	14790,4	15102,3	150,59	102,1
Повна собівартість, тис. грн.	10174,8	12565,9	13412,7	123,50	106,7
Чистий прибуток, тис. грн.	-353	1887,6	1385,5	Зростання більше ніж в 2000 разів	73,4
Плановий фонд заробітної плати, тис. грн.	2587,2	2278,8	2320,4	88,08	101,8
Дебіторська заборгованість за послуги, млн.. грн.	1211,6	1196	1250	98,71	104,5
Чисельність персоналу, чол.	22	18	18	81,82	100,0
Середньомісячна заробітна плата одного ПВП, грн	9800	10550	10743	107,65	101,8

За результатами проведеного аналізу нами встановлено, що підприємство було прибутковим лише в 2023 та 2024 році. Позитивну динаміку в 2024 р. та 2023 р. мають і обсяги реалізації. Немаловажливим є і скорочення суми дебіторської заборгованості в 2024 р.

До негативних тенденцій можна віднести зменшення чистого прибутку в 2022 р., проте вже в 2023 р. суми прибутку почали зростати. Чисельність персоналу також не є стабільною: в 2023 - 2024 рр. – вона скорочується. Середньомісячна заробітна плата одного ПВП поступово зростає, на 2-8% щорічно.

Далі ми проведемо фінансовий аналіз діяльності організації за показниками:

- ліквідності;
- фінансової стійкості;
- рентабельності;
- ефективності використання активів підприємства.

Для аналізу ліквідності використаємо показники:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{пл}$ розраховується шляхом ділення оборотних активів ОА на поточні зобов'язання ПЗ:

$$K_{пл} = ОА/ПЗ \text{ (2.1)}$$

Величина даного показника має бути більшою за одиницю, що показує достатність у підприємства оборотних активів для ліквідації зобов'язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності $K_{тл}$ визначається шляхом ділення оборотних активів ОА за вирахуванням запасів З на суму поточних зобов'язань ПЗ:

$$K_{тл} = (ОА - З)/ ПЗ \text{ (2.2)}$$

Величина даного коефіцієнту має дорівнювати перевищувати 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$ визначають шляхом відношення суми грошових коштів ГК та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань ПЗ:

$$K_{ал} = ГП/ПЗ \text{ (2.3)}$$

Показник абсолютної ліквідності має перевищувати 0,25.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства за наступними показниками:

- Коефіцієнт покриття фінансових витрат;
- Коефіцієнт фінансової стійкості;
- Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт покриття фінансових витрат $K_{пфв}$ визначається шляхом відношення операційного прибутку ОП до суми виплачених кредитних відсотків Крв:

$$K_{пфв} = ОП / Крв \quad (2.6)$$

Даний показник повинен перевищувати одиницю.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{фс}$ визначається шляхом відношення позикового капіталу до власного капіталу ВК.

$$K_{фс} = (ДЗ + ПЗ) / ВК \quad (2.7)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості не має перевищувати одиниці, інакше підприємство не зможе відповідати по своїх зобов'язаннях.

Коефіцієнт власного капіталу $K_{вк}$ визначається шляхом відношення суми власного капіталу ВК до загальної величини активів А:

$$K_{вк} = ВК / А \quad (2.8)$$

Даний показник відбиває частку власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у діяльність організації. Рекомендоване значення показника більше за 0,5.

Проаналізуємо ефективність використання оборотних активів підприємства за однойменним коефіцієнтом, що показує швидкість перетворення коштів на грошову форму.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів $K_{оа}$ визначається шляхом відношення об'єму продажу ОП до величини оборотних активів ОА, який необхідно оцінити.

$$K_{оа} = ОП / ОА \quad (2.9)$$

Чим більше даний показник, тим більш ефективно використовуються оборотні активи підприємства (обсяг продажу обслуговується меншою кількістю оборотних активів).

Для встановлення прибутковості підприємства визначимо показники рентабельності.

Рентабельність сукупного капіталу $R_{ск}$ вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку $Опр$ до валюти балансу, активів (A):

$$R_{ск} = (Опр / A) * 100 \quad (2.10)$$

Чим більше даний показник, тим краще, проте він має бути більше нуля.

Рентабельність власного капіталу $R_{вк}$ визначається шляхом відношення чистого прибутку підприємства $ЧП$ до власного капіталу $ВК$:

$$R_{вк} = ЧП / ВК * 100 \quad (2.11)$$

Чим більше даний показник, тим краще, він також має бути більше нуля.

Розраховуємо вищенаведені показники в 2023 році:

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається:

$$К_{пл} = 7\,397.90 / 1\,730.70 = 4,27$$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується:

$$К_{тл} = (7\,397.90 - 3\,075.20) / 1\,730.70 = 2,5$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності встановлюється:

$$К_{ал} = 2\,378.60 / 1\,730.70 = 1,37$$

Коефіцієнт покриття фінансових витрат не визначається, оскільки підприємство не використовує кредит.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується:

$$К_{фс} = (0 + 1\,730.7) / 7\,553.70 = 0,23$$

Коефіцієнт власного капіталу встановлюється:

$$К_{вк} = 7\,553.70 / 9\,284.40 = 0,81$$

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів розраховується:

$$К_{оа} = 14\,790.40 / 7\,397.90 = 2,0$$

Рентабельність сукупного капіталу визначається:

$$R_{ск} = 2\,224.50 / 9\,284.40 * 100 = 23,96\%$$

Рентабельність власного капіталу розраховується:

$$R_{вк} = 1\,887.60 / 7\,553.70 * 100 = 24,99\%$$

Аналогічно визначаються показники за інші роки.

Розраховані показники зведемо то таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Ресторан Бачевських»

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
1.Показники короткострокової ліквідності:						
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	7,37	4,27	4,05	-3,1	-0,22
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	3,33	2,50	2,18	-0,83	-0,32
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,41	1,37	1,10	0,96	-0,27
2. Показники фінансової стійкості						
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	0,13	0,23	0,26	0,1	0,03
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,89	0,81	0,79	-0,08	-0,02
3. Показники ефективності використання активів						
3. Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	чим більше, тим краще	1,32	2,0	2,2	0,68	0,2
4. Показники рентабельності діяльності						
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	-3,89	23,96	17,20	27,85	-6,76
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0	-4,38	24,99	15,49	29,37	-9,5

Результати проведеного фінансового аналізу показують, що підприємство знаходиться в непоганому фінансовому стані. Так, воно є фінансово стійким, не використовує кредити, має показники ліквідності, що відповідають рекомендованим значенням. Хоча до 2024 р. спостерігається певна тенденція незначного погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості. Також зростає ефективність використання оборотних активів підприємства. Що стосується рентабельності, то в 2022 р. вона мала від'ємне значення, оскільки підприємство не мало прибутку. У 2023-2024 рр. ситуація виправилася, підприємство відпрацювало з прибутком, хоча у 2024 р. показники рентабельності дещо погіршилися.

2.3. Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Ресторан Бачевських»

ТОВ «Ресторан Бачевських» є достатньо успішним підприємством, яке і під час війни працює з прибутком. Проте, як і будь-яке інше підприємство, має розвиватися, тим більше, що в 2024 р. прибуток дещо зменшився. Для встановлення напрямку розвитку організації, на нашу думку, варто скористатися матрицею «товар-ринок» І. Ансоффа. Вона дозволяє визначити напрямки успішного зростання. Відповідно до матриці слід розглянути можливі варіанти сполучення товару та ринку для ресторану, а саме стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розробки продукту та диверсифікації. Стратегія проникнення на ринок є найменш ризикованою та зосереджується на продажу існуючих продуктів та існуючому ринку. Більш ризикованими є стратегія розвитку продукту та розвитку ринку. Стратегія розвитку продукту передбачає розробку нових продуктів для існуючого ринку. Стратегія розвитку ринку складається у виході на нові ринки з існуючими продуктами. Найбільш ризикованою є стратегія диверсифікації, що складається з розробки нових продуктів для нових ринків.

Можливі для підприємства напрямки розвитку представлені в матрице (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Матриця "товар-ринок" ТОВ «Ресторан Бачевських»

Продукт	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<i>Стратегія проникнення на ринок</i> розробити рекламні заходи для збільшення продажів товарів існуючим клієнтам, розширити комплекс заходів із стимулювання збуту. Низький ризик.	<i>Стратегія розвитку ринку</i> відкрити третій ресторан Бачевських в Києві Ризик, вище за середній
Новий	<i>Стратегія розвитку товару</i> розширити асортимент продукції за рахунок введення позицій авторських цукерок Ризик, вище за середній	<i>Стратегія диверсифікації</i> відкрити готельний комплекс (оренда апартаментів) у Києві. Високий ризик

Стратегія проникнення на ринок полягає в виділенні бюджету на проведення рекламних заходів та заходів із стимулювання збуту, що будуть просувати послуги ресторації на ринку Львову. Згадана стратегія є низько ризикованою, проте її реалізація навряд чи дозволить підприємству суттєво підвищити обсяги реалізації та прибутку. Підприємство вже більше 10 років працює на ринку ресторанних послуг. Основними клієнтами є і заможні мешканці Львову, і туристи. Заможні мешканці Львову складають постійну базу клієнтів та вже обізнані щодо якості послуг ресторації. Туристи отримують інформацію з путівників, інформаційних сайтів міста, оскільки ресторан входить до десятки найбільш популярних локальних ресторанних закладів. Що стосується заходів із стимулювання збуту, то закладом використовуються сніданки за одну ціну, що дозволяє стимулювати реалізацію в ранкові години. В обідні та вечірні години в ресторані багато відвідувачів, столики заброньовані, може бути черга, тобто заходи із стимулювання збуту не потрібні. Можемо підсумувати, що зростання витрат на маркетингові заходи не надасть суттєвого приросту обсягів продажу.

Стратегія диверсифікації, а саме відкриття готельного комплексу в Києві (послуга оренди апартаментів) є достатньо ризикованою. Можливими клієнтами стануть туристи, тобто тип клієнтів в принципі знайомий топ-менеджменту ресторану. Проте у Києві розвинуті послуги оренди нерухомості та є функціонуючі готельно-ресторанні комплекси, тобто конкуренція є достатньо високою. Крім того, згадана стратегія припускає інвестування в основні фонди компанії, а відкриття готельного комплексу в історичній частині міста (акцент на історію, репутацію є відмінною рисою закладу) припускає суттєве зростання інвестицій, отже дана стратегія розвитку не є перспективною.

Стратегія розвитку товару припускає створення кондитерською ресторану авторських цукерок в коробках на три-чотири одиниці. Останні можна буде замовити як в ресторані, так і придбати в магазині підприємства. Цукерки ввійдуть в меню та доповнять пропозицію десертів ресторану. Через яскраве пакування та цікаві смаки їх також будуть купувати як гостинець (сувенір) зі

Львову. При цьому можна буде застосувати рекламу в закладі (розміщення рекламного стенду в магазині, включення в меню на сайті), а також усну рекламу від офіціантів закладу. Для ознайомлення з продукцією її можна буде пропонувати як комплімент від закладу на початкових етапах введення до меню. В будь-якому разі реклама в закладі буде відносно недорогою та орієнтованою безпосередньо на цільову аудиторію - на клієнтів ресторану. Даний напрямок розвитку може бути перспективним.

Стратегія розвитку ринку припускає відкриття тематичного закладу у столиці. Закладів, що пропонують галицьку кухню (поєднання української, польської та єврейської кухні) в Києві всього три (один з них відноситься до категорії кав'ярень). Підприємство вже включає два ресторани (у Львові та Варшаві), тобто має досвід відкриття закладів, відпрацьовані оригінальні рецепти, постачальників сировини, власну концепцію закладу, репутацію (відомість) у клієнтів. Хоча ризик розвитку цього напрямку є вищим за середній, вважаємо, що він може бути перспективним.

Оцінимо доцільність реалізації стратегії розвитку товару та розвитку ринку в табл. 2.14 та 2.15.

Відповідно до табл. 2.14 вірогідність розширення асортименту продукції за рахунок введення позиції авторських цукерок є середньою. Тому розглянемо більш детально можливість реалізації стратегії розвитку ринку, а саме відкриття «ресторану Бачевських» в Києві.

Загалом в м. Київ на сьогодні зареєстровано близько 3 тис. закладів громадського харчування (без урахування їдальнь при підприємствах та навчальних закладах, кав'ярень при СТО тощо). Питома вага ресторанів не є значною (приблизно до 20%). Мережевий бізнес охоплює, головним чином, фаст-фуди та кав'ярні. Це означає, що мережевому ресторанному закладу буде простіше протистояти конкурентам. У перший рік повномасштабного вторгнення кількість закладів скоротилася на 5%, у наступні роки – почала поступово відновлюватися (зростання в 2023 р. склало 1%, в 2024 р. – зростання склало 0,5%), див. рис. 2.20.

Таблиця 2.14

Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку товару ТОВ «Ресторан Бачевських»

Фактори оцінки	Вірогідність розширення асортименту продукції за рахунок введення позиції авторських цукерок			Пояснення
	висока	середня	низька	
Темп зростання поточного ринку підприємства	високий	уповільнений, але зростаючий	низький	З початком повномасштабного вторгнення темпи росту ринку скоротилися. Але в 2023 р. обсяги продажу зросли в два рази (99,48%).
Розмір поточного ринку для підприємства	великий	середній	незначний	Компанія є одним з провідних ресторанних закладів Львову та Варшави, проте не відноситься до мережових закладів
Поточний товар (послуга) застарів, має вади або знаходиться на останній стадії життєвого циклу	так	тенденція до зниження попиту на товар	ні	Підприємство надає ресторанні послуги туристам та мешканцям Львову та Варшави. Скорочення прибутку в 2024 р. пов'язано із впливом факторів зовнішнього середовища: знизилася купівельна спроможність клієнтів, частина з них виїхала закордон
Конкуренція на поточному ринку підприємства	високий рівень	тенденція до загострення	низький рівень	Присутня висока інтенсивність як відкриття нових закладів, так і закриття вже існуючих. Оскільки купівельна спроможність зменшилася, а частина клієнтів виїхала, між конкурентами активізується боротьба за тих, хто залишився
Загроза входу на ринок нових гравців	так	тенденція до зростання	ні	За останній рік кількість ресторанних закладів зросла майже на 20%
Ступінь оновлення асортименту та інтенсивність появи нових товарів (послуг) у конкурентів	високий	середній	низький	Загалом асортимент страв ресторанів мало оновлюється, готуються прості страви з локальних продуктів, що збільшує їх доступність для споживачів
Підприємство має певний рівень компетенції (або може його досягти)	високий	середній	низький	Підприємство працює на ринку більше 10 років, має обґрунтоване меню, відомість у клієнтів та оригінальну концепцію закладу
Можливості зростання підприємства на поточному ринку з поточним товаром	низький	середній	високий	Зростання продажів дещо уповільнилося у 2024 р. через вплив зовнішніх факторів
Всього	1	5	2	

Таблиця 2.15

Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку ринку ТОВ «Ресторан Бачевських»

Фактори оцінки	Вірогідність відкриття ресторану Бачевських в Києві			Пояснення
	висока	середня	низька	
Підприємство успішно в своїй поточній діяльності	так	є несуттєві недоліки	ні, потрібно вдосконалювати продукт /послугу	Підприємство у Львові отримало збиток в 2022 р. в розмірі 353 тис. грн, проте було прибутковим в 2023-2024 рр. і отримало відповідно 1887,6 та 1385,6 тис. грн.
Кількість гравців на новому ринку	низький рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку	високий рівень насичення ринку	На ринку ресторанних послуг Києва працює більше 3 тис. закладів громадського харчування (без урахування їдальень при підприємствах та навчальних закладах, кав'ярень при СТО тощо), хоча до початку повномасштабного вторгнення їх кількість була більшою
Бар'єри входу на новий ринок	практично відсутні	є, проте недостатньо високі	високий рівень	Приміщення для ресторану та обладнання можна взяти в оренду, також підприємство має досвід наймання та навчання ключових працівників. Концепція закладу вже сформована. Мережевого бізнесу в сегменті ресторанів практично немає
Темпи зростання нового ринку	високі	зростає уповільненими темпами	стагнує або знижується	Після скорочення у 2022 р. ринок ресторанних послуг м. Києва почав поступово зростати (на 0,5-1% щорічно)
Товар має унікальні характеристики, конкурентну перевагу	так	-	ні	Підприємство має власну концепцію розвитку закладу, пропонує авторські страви та настойки, має власних поціновувачів галицької кухні
Підприємство має ресурси для інвестування розвитку на нових ринках	так	-	ні	Підприємство має значну величину нерозподіленого прибутку за балансом (більше 6 млн. грн.), у всіх інвестиціях обходиться власними коштами (кредити не залучаються)
Всього	4	1	1	

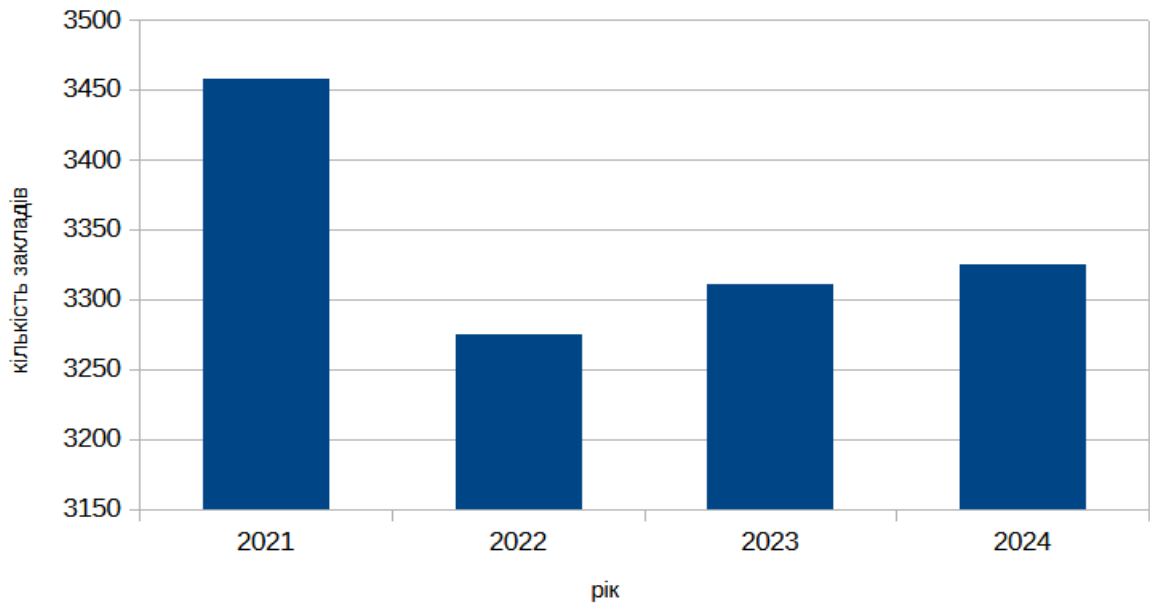


Рис. 2.20. Динаміка кількості закладів громадського харчування в м. Київ, од. [12]

Відкриття нового ресторану не потребує суттєвих капіталовкладень (приміщення можна взяти в оренду, обладнання або купити, або також взяти в оренду, вже розроблена концепція закладу, що розповсюджуватиметься на новий ресторан). Підприємство широко відомо серед туристів, має гарну репутацію та ділові зв'язки. З огляду на більший рівень заробітних плат, високу інтенсивність відвідування закладів киянами краще розмістити новий заклад в м. Київ.

Регіональний ресторанний ринок м. Київ після суттєвого падіння в 2022 р. (майже на 70%) почав відновлюватися. Зростання обсягу реалізації в 2023 р. склало у 2,5 рази відносно попереднього року (рис. 2.21).

Зауважимо, що підприємство є одним з небагатьох ресторанів, що пропонує страви галицької кухні за умов високого рівня якості страв та якості обслуговування (в м. Київ всього три профільних заклади, з яких два ресторани можна розглядати як потенційних конкурентів). Проте ці заклади не мають цікавої концепції, що заохочує споживачів до відвідування, їм важче акумулювати ресурси, оскільки вони не відносяться до мережевого формату, вони не мають широкого асортименту оригінальних страв та авторських настоянок.

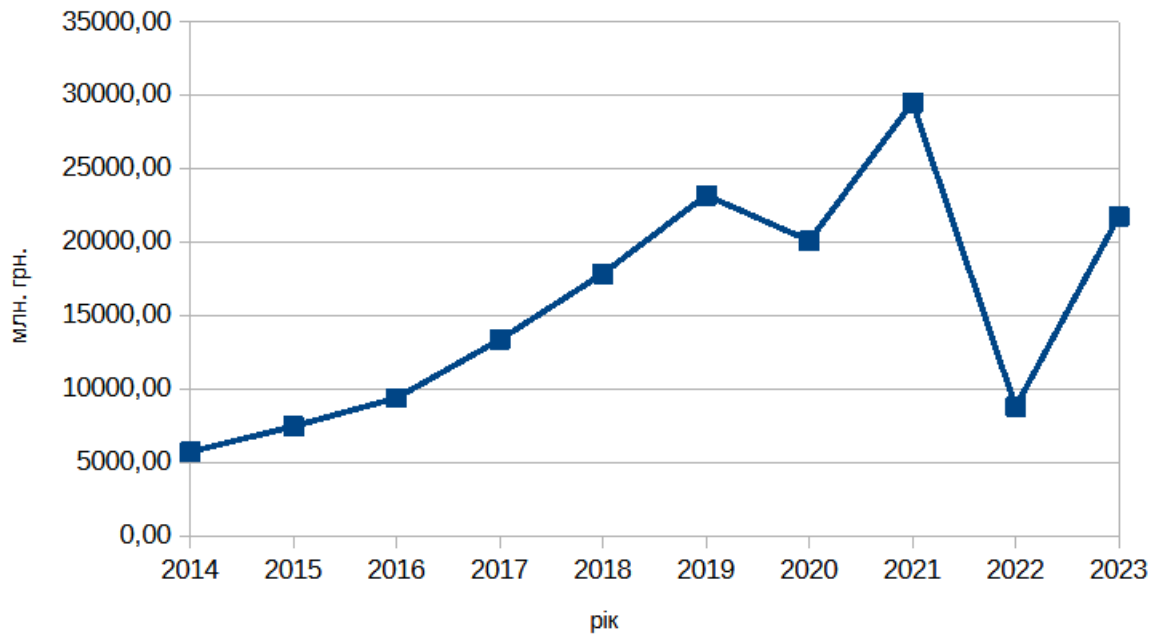


Рис. 2.21. Динаміка обсягів реалізації ресторанних послуг, млн. грн. [12]

Також зазначимо, що підприємство має досвід, ділову репутацію та фінансовий ресурс для розвитку бізнесу.

На підставі всього вищезазначеного виберемо для реалізації стратегію розвитку ринку, як найбільш вірогідну. Відповідно пропонуємо відкрити новий «Ресторан Бачевських» в м. Київ.

2.4. Розрахунок проекту відкриття нового закладу ТОВ «Ресторан Бачевських»

Нами пропонується розглянути проект відкриття ресторану Бачевських, який буде пропонувати страви галицької кухні (поєднання української, польської, єврейської кухні) в м. Київ. Галицька кухня в м. Київ представлена трьома закладами, проте ми розглянемо тільки ресторани – «Ватра» та «Колиба». Також вважаємо за потрібне розглянути ресторани Києва з українською кухнею, деякі страви з меню яких збігаються з галицькою кухнею.

Загалом за бізнес-каталогом ресторанів м. Київ українська кухня представлена в 180 закладах, проте не всі вони спеціалізуються саме на українській кухні, що впливає на асортимент страв та їх якість їх приготування,

готові обслуговувати банкети та проводять тематичні вечори з живою музикою. Крім того, відрізняється і цінова категорія страв. Перелік можливих ресторанів – конкурентів наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

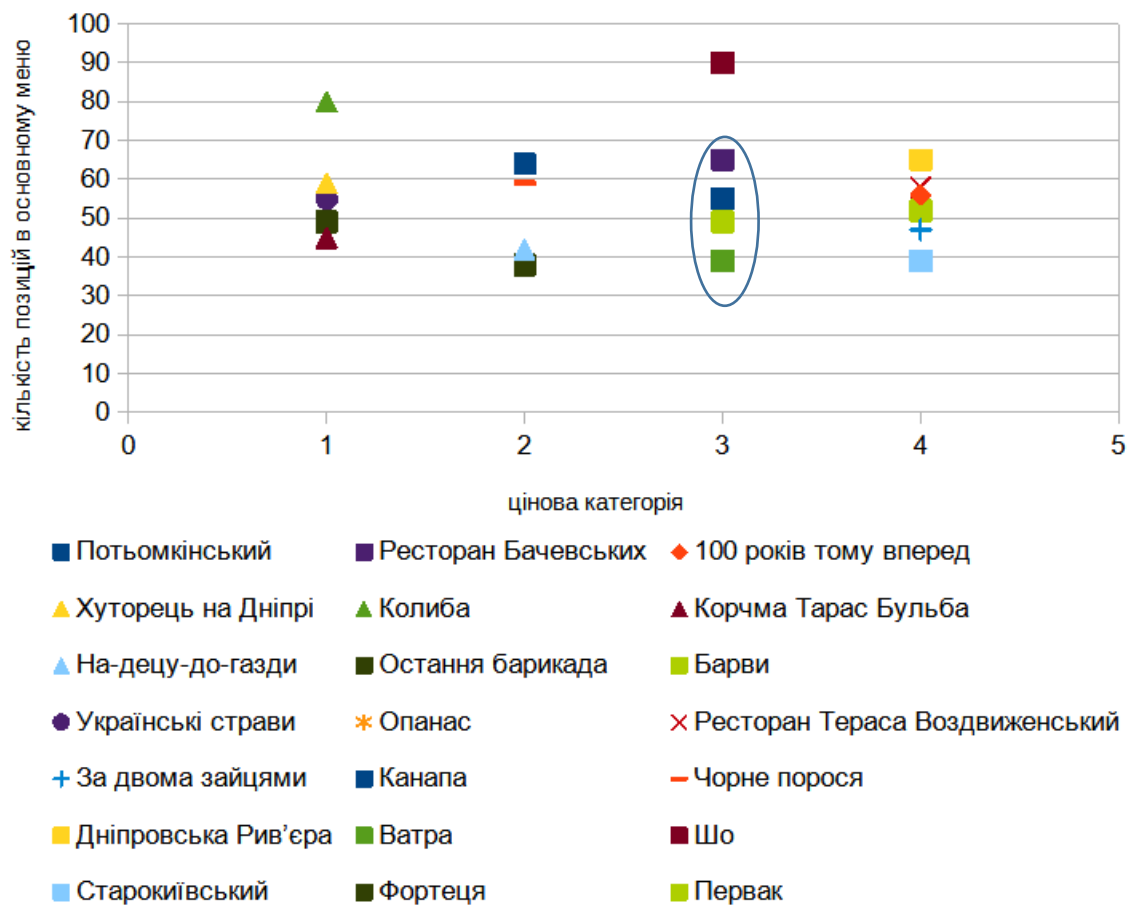
Інформація щодо основних ресторанів, що спеціалізуються на українській кухні в м. Київ

Назва ресторану	Цінова категорія	Спеціалізація	Кількість позицій в основному меню	Жива музика, банкети
Потьомкінський	середня	українська, європейська	64	+/+
100 років тому вперед	висока	українська	56	-/-
Хуторець на Дніпрі	нижча за середню	українська, європейська	59	+/+
Колиба	нижча за середню	українська, галицька	80	-/+
Корчма Тарас Бульба	нижча за середню	українська	45	+/+
На-децу-до-газди	середня	українська	42	+/+
Остання барикада	нижча за середню	українська	49	+/+
Барви	вища за середню	українська	49	-/+
Українські страви	нижча за середню	українська	55	+/+
Опанас	середня	українська	64	-/+
Ресторан Тераса Воздвиженський	висока	українська, європейська	58	-/+
За двома зайцями	висока	українська, європейська	47	+/+
Канапа	вища за середню	українська	48	+/+
Чорне порося	середня	українська	59	+/+
Дніпровська Рив'єра	висока	українська, європейська	65	+/+
Ватра	вища за середню	українська, галицька	39	+/+
Шо	вища за середню	українська	90	-/+
Старокиївський	висока	українська, європейська	39	-/+
Фортеця	середня	українська, європейська	38	+/+
Первак	висока	українська, європейська	52	+/-

Ресторан Бачевських працює в ціновому сегменті «вище за середній» та за досвідом функціонування двох закладів має в асортименті 65 асортиментних позицій.

Для оцінки конкурентної позиції ресторану Бачевських ми побудували карту стратегічних груп, порівнюючи ресторани за параметрами цінової категорії та кількості позицій в основному меню (більша кількість страв створює

більше різноманіття для покупців, що в свою чергу потребує більшого вміння від кухарів), див. рис. 2.22.



Цінова категорія: 1 – нижча за середню; 2 – середня; 3 – вища за середню; 4 – висока

Рис. 2.22. Карта стратегічних груп ресторанів української кухні м. Київ

Ресторан Бачевських знаходиться в одній групі з такими закладами як «Канапа», «Барви» та «Ватра» за кількістю позицій в асортименті та ціновою категорією. Перш ніж оцінити конкурентоспроможність нового ресторану визначимо фактори конкурентоспроможності та встановимо їх питому вагу.

До факторів конкурентоспроможності віднесемо наступні:

- приваблива ціна;
- професіоналізм персоналу;
- наявність заходів із стимулювання збуту;
- широта асортименту страв;
- відомість;

Відповідно до розрахунків матриці попарних порівнянь ми попарно порівнюємо фактор із рядку із фактором зі стовпчику. Якщо фактор з рядку має більшу вагомість, присвоюємо йому одиничку (1 бал), якщо ні – ставимо нуль (0 балів). В такий спосіб порівнюються попарно всі фактори з рядків з факторами із стовпчиків. За рядками підбиваємо суму, а питому вагу отримуємо як відношення суми до загального результату таблиці. Наприклад, питома вага за фактором «приваблива ціна» визначається:

$$6/55=0,11$$

Оцінимо конкурентоспроможність нового ресторану Бачевських з можливими конкурентами (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка конкурентоспроможності нового ресторану Бачевських та конкурентів

Фактор конкурентоспроможності	Питома вага	Канапа		Барви		Ватра		Ресторан Бачевських	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
приваблива ціна	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
професіоналізм персоналу	0,13	4	0,52	5	0,65	4	0,52	5	0,65
наявність заходів із стимулювання збуту	0,05	1	0,05	0	0	2	0,1	2	0,1
широта асортименту страв	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52
відомість	0,16	5	0,8	5	0,8	4	0,64	1	0,16
смакові якості страв	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48	5	0,8
наявність авторських страв	0,05	1	0,05	3	0,15	0	0	3	0,15
наявність живої музики	0,04	5	0,2	0	0	5	0,2	5	0,2
доставка їжі	0,10	0	0	0	0	5	0,5	5	0,5
можливість організації свят	0,02	5	0,1	5	0,1	4	0,08	4	0,08
наявність літньої тераси / простору для дітей	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Всього	1		3,49		3,31		3,31		3,69

З огляду табл. 2.19 слідує, що головним параметром, яким новий ресторан поступається конкурентам, є його відомість. Деякі клієнти вже відвідували ресторан у Львові, тому обізнані з концепцією, меню та авторськими стравами

та напоями. Але для всіх інших клієнтів потрібно передбачити проведення рекламних заходів на початку відкриття ресторану. Також ресторан не буде призначений для проведення великих банкетів (200-250 осіб), а лише для маленьких сімейних свят та корпоративів (до 50 осіб). Літня тераса з квітами (як і в оригінальному закладі у Львові) буде оформлена, але дитячого майданчику не передбачено, що відповідно знижує оцінку за двома останніми параметрами.

В цілому оцінка конкурентоспроможності нового ресторану перевищує оцінки потенційних конкурентів.

Розрахуємо дохід від реалізації. Для цього використаємо середню кількість відвідувачів ресторану в м. Київ відповідно до даних статистики (табл. 2.7). Припустимо, що 8% відвідувачів буде припадати на новий ресторан Бачевських. Тоді загальна кількість відвідувачів за рік складе:

$$193,3 \cdot 0,08 = 15,5 \text{ тис. осіб./рік}$$

Враховуємо коефіцієнти сезонності, визначені для ресторану у м. Львів для встановлення обсягів продажу за кварталами року, а також середній чек в 700 грн./люд. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Розрахунок чистого доходу нового ресторану за прогнозом

Квартал	Коефіцієнт сезонності	Кількість відвідувачів	Середній чек, грн.	Чистий дохід за прогнозом, тис. грн.
1 кв.	0,2	3100	700	1808,3
2 кв.	0,2	3875	700	2260,4
3 кв.	0,35	5425	700	3164,6
4 кв.	0,25	3100	700	1808,3
Всього	1	15500		9041,7

Розрахуємо інвестиційні витрати на проект відкриття нового ресторану. Інвестиційні стартові витрати включають три основні складові та визначаються за формулою:

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{ок}} + I_{\text{м}} + I_{\text{ін}} \quad (2.12)$$

де $I_{\text{оф}}$ - інвестицій в основні фонди;

$I_{\text{ок}}$ – інвестиції в оборотні кошти;

Ім – інвестиції в маркетинг;

І ін – інші витрати (плануються в межах 1-5% від загальних витрат)

Інвестиційні витрати в основні фонди загалом включають витрати на ремонт приміщення (буде взято в оренду) та витрати на покупку меблів та кухонного обладнання.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди проводиться за формулою:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + I_{\text{об}} + I + Д - Л \quad (2.13)$$

БМР - вартість будівельно-монтажних робіт;

$I_{\text{об}}$ - інвестиції у встаткування;

I - інші витрати (приблизно 2-5% від суми попередніх витрат)

$Д$ - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування (1-2% від його первісної вартості), необов'язково мають бути наявні;

$Л$ - дохід від продажу демонтованого встаткування, також необов'язкові.

Вартість будівельно-монтажних робіт складає 2500 грн./кв. м, устрій літньої тераси – 700 грн. / кв. м. Буде взято в оренду приміщення площею 400 кв.м., ще 150 кв. м складає літня тераса. Вартість ремонту ділиться навпіл з власником приміщення. Відповідно витрати на будівельно-монтажні роботи складуть:

$$\text{БМР} = (2500 \cdot 400 + 150 \cdot 700) / 2 = 552,5 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в покупку встаткування складаються з витрат на покупку кухонного обладнання, меблів. Перелік обладнання наведено в табл. 2.21.

$$I_{\text{об}} = Ц_{\text{о}} + Т_{\text{р}} + В_{\text{о}} \quad (2.14)$$

$Ц_{\text{о}}$ - ціна закупівлі обладнання оптово-закупівельна, грн.

$Т_{\text{р}}$ - транспортно-складські витрати (2- 5% від ціни встаткування)

$В_{\text{о}}$ - вартість інших робіт (визначається укрупнено в розмірі 1-3% від ціни встаткування).

Розрахунок витрат на обладнання наведено в таблиці 2.21.

З урахуванням вартості доставки та встановлення ціна обладнання складе:

$$I_{\text{об}} = 2410 \text{ тис. грн.} + 2410 \text{ тис. грн.} \cdot (0,02 + 0,01) = 2482,3 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.21

Витрати на обладнання нового ресторану

Найменування обладнання	Ціна од., грн.	Кількість обладнання, що купується, од.	Загальна вартість, грн.
Стіл холодильний hurakan	57200	1	57200
Шафа шокового охолодження arach	105200	1	105200
Саладета hurakan	39300	2	78600
Пароконвектомат arach	163500	1	163500
Високошвидкісна конвекційна піч venix spriz	161500	1	161500
Плита arach arpi-77p індукційна	369000	1	369000
Гриль контактний tatra	31000	1	31000
Плита arach	95000	1	95000
Піч мікрохвильова sirman	102600	1	102600
Супниця bartscher	5500	2	11000
М'ясорубка hurakan	13700	2	27400
Тістоміс hurakan	24900	1	24900
Слайсер hurakan	17100	3	51300
Овочерізка sirman	67200	2	134400
Планетарний міксер	27000	2	54000
Посудомийна машина фронтальна	107100	2	214200
Холодильна вітрина-надставка hurakan	25000	2	50000
Вітрина теплова hurakan	26050	2	52100
Кавоварка	23500	2	47000
Шафа для вина hurakan	33400	1	33400
Диван	7500	12	90000
Стілець	1221	70	85470
Стіл	5700	30	171000
Крісло	3200	15	48000
Стійка бару	12000	1	12000
Меблі для посуду декоративного	4800	6	28800
Комплект меблів для тераси	14300	5	71500
Декоративні меблі	8000	5	40000
Всього			2410070

Крім інвестицій в основні фонди також встановимо інвестиції в оборотні засоби. Такими засобами для нового ресторану є:

- витрати на створення запасів сировини та матеріалів – 80 тис. грн.;
- уніформа для персоналу (10 од.) – 20 тис. грн.
- скатертини, рушники, серветки, завіси – 90 тис. грн.;
- килими – 40 тис. грн.
- інші витратні матеріали – 20 тис. грн.

Інвестиції в оборотні засоби складуть:

$I_{ок} = 80+20+90+40+20 = 250$ тис. грн.

Також планується провести інформаційно-рекламну компанію для залучення клієнтів. Вона включатиме повідомлення в пресі, оформлення вивіски з повітряними кульками та живими квітами, та знижка у 10% в перший тиждень початку роботи закладу. Витрати на рекламну компанію складуть (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Витрати на рекламну компанію

Напрямок витрат	Ціна за од., грн.	Кількість, од.	Загальна вартість, грн.
Світова фасадна вивіска	10000	1	10000
Оформлення входу гірляндюю з повітряних кульок та квітів	8000	1	8000
Повідомленні в пресі (вартість прес-релізу)	2500	2	5000
Знижка у 10% в перший тиждень	2300	1	2300
Всього	-	-	25300

Загальні інвестиційні витрати складуть:

$$I = (552,5+2482,3 +250+25,3)*1,02 = 3376,3 \text{ тис. грн.}$$

Далі потрібно визначити поточні витрати за проектом, а саме:

- витрати на сировину та матеріали;
- витрати на заробітну плату персоналу з відрахуваннями;
- комунальні витрати;
- амортизацію;
- орендну плату;
- витрати на збут;
- адміністративні витрати;
- інші витрати.

Витрати на сировину та матеріали складають 25% вартості чеку, що на рік:

$$15500*700/1,2*0,25=2260,4 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначимо витрати на заробітну плату виробничого персоналу.

Планується найняти на роботу 10 осіб, зокрема хостес, 4 працівника кухні, 4 офіціантів, бармена з оплатою праці 14 тис. грн, 12 тис. грн., 9 тис. грн. та 10 тис. грн. відповідно.

Заробітна плата виробничого персоналу складе:

$$(1*14+4*12+4*9+1*10)*12 \text{ міс.} = 1296 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи від зарплати майстрів (22%):

$$1296*0,22 = 285,12 \text{ тис. грн.}$$

Комунальні витрати складають за місяць 4 тис. грн., відповідно за рік:

$$4*12 = 48 \text{ тис. грн.}$$

Встановимо амортизацію обладнання, використовуючи прямолінійний метод. Вона визначатиметься в залежності від терміну служби фондів за формулою:

$$AB = B / T_{\text{сл}} \quad (2.15)$$

де AB – амортизаційні відрахування, грн.;

B – вартість обладнання, грн.;

T_{сл} – термін служби (корисного використання), років.

Враховуємо, що обладнання кухні буде використовуватися 8 років, а меблі та малоцінні матеріальні активи амортизуються за чотири роки.

Відповідно амортизаційні відрахування складуть:

$$1863,3/8 \text{ років} + 546,7/4 \text{ роки} = 369,6 \text{ тис. грн.}$$

Орендна плата за приміщення ресторану складає 180 тис. грн./міс., відповідно за рік складе:

$$180*12 \text{ міс.} = 2160 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на збут, а саме реклама в ЗМІ, подарункові набори (компліменти від закладу), знижки в окремі в дні складуть 50 тис. грн./рік.

Адміністративні витрати, у т.ч. зарплата директора, оплата охорони, розрахунково-касове обслуговування тощо складе 200 тис. грн./рік

Інші витрати складуть 30 тис. грн./рік.

Розрахуємо поточні витрати за проектом (табл. 2.23).

Далі потрібно оцінити інвестиційну привабливість проекту. Для цього ми зіставляємо приріст доходів та витрат, що відбивається в фінансовому плані (табл. 2.24).

Таблиця 2.23

Розрахунок поточних витрат за проектом, тис. грн.

Найменування поточних витрат	2025 р.	2026 р.*
Витрати на сировину та матеріали	2260,4	2373,4
Витрати на заробітну плату	1296	1296
Витрати на соціальні відрахування	285,12	285,12
Комунальні витрати	48	48
Амортизація	369,6	369,6
Орендна плата	2160	2160
Витрати на збут	50	50
Адміністративні витрати	200	200
Інші витрати	30	30
Всього витрат	6699,12	6812,12

*розрахунок виконано за умов 5% зростання обсягів послуг

У фінансовому плані, а саме плані грошових потоків, відображається дохід за проектом, поточні витрати, а також визначаються чисті грошові надходження.

Чисті грошові надходження визначаються за формулою (ЧГН):

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (2.16)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

А – амортизаційні відрахування, тис. грн.

Чисті грошові надходження дисконтуються (приводяться до теперішнього часу) за ставкою дисконту. Ставку дисконту в розрахунку плану грошових потоків взято в розмірі 22% з урахуванням коливань валютних курсів та інфляції.

Таблиця 2.24

Розрахунок грошових потоків за проектом, тис. грн.

Показники	2026-й рік	2027-й рік
Чистий дохід за проектом	9041,67	9493,75
Поточні витрати	6699,12	6812,12
У т.ч. амортизація	369,60	369,60
Прибуток до оподаткування	2342,55	2681,63
Податок на прибуток	421,66	482,69
Чистий прибуток	1920,89	2198,94
Чисті грошові надходження	2290,49	2568,54
Коефіцієнт дисконтування	0,82	0,67
Приведені чисті грошові надходження	1878,20	1723,49
Сумарні приведені чисті грошові надходження	1878,20	3601,69

За результатами розрахунку плану грошових потоків можливо проект буде інвестиційно привабливим, проте це потрібно підтвердити. Слід оцінити інвестиційну привабливість проекту за показниками чистого приведенного доходу, індексу доходності, строку окупності інвестицій.

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.17)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 3601,69 - 3376,3 = 225,39 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД позитивний, проект за даним критерієм є прийнятним.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.18)$$

$I_d = 3601,69 / 3376,3 = 1,07 > 1$. Оскільки I_d більше 1, проект за даним критерієм є прийнятним.

- строк окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (2.19)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$CO = 3376,3 / (3601,69 / 2 \text{ роки}) = 1,87 \text{ року.}$$

Термін окупності проекту менше ніж у 2 роки є прийнятним для інвестування.

Отже, за всіма показниками, проект відкриття нового ресторану в м. Київ є інвестиційно привабливим та може бути запропонованим до реалізації.

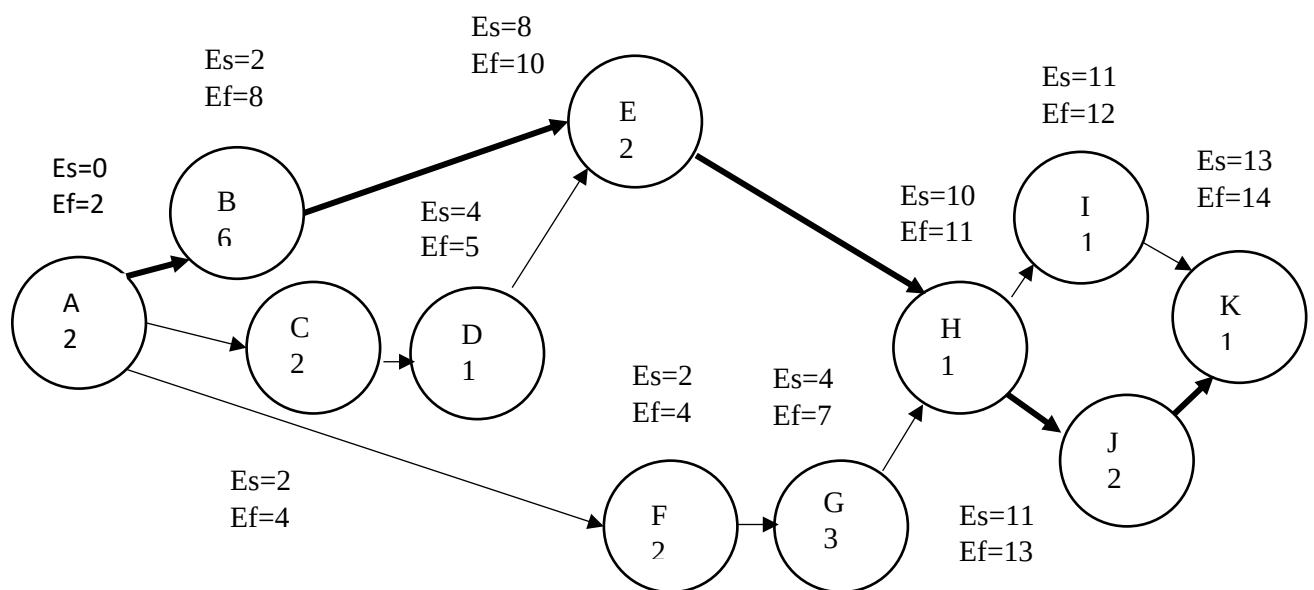
Для встановлення основних термінів реалізації проекту було складено його мережевий графік на підставі даних табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Дані для формування мережевого графіку проекту

№	Операції	Найближча попередня операція	Тривалість виконання, тиж.
A	Оформлення необхідних документів та укладання договору оренди ресторану	-	2
B	Косметичний ремонт приміщення ресторану та тераси	A	6
C	Підбір необхідного обладнання	A	2
D	Закупка та доставка обладнання	C	1
E	Встановлення обладнання	B, D	2
F	Підбір персоналу ресторану	A	3
G	Навчання персоналу	F	3
H	Декорування ресторану	E, G	1
I	Закупка продуктів та напоїв	H	1
J	Реклама ресторану	H	2
K	Підготовка та відкриття ресторану	I, J	1

Мережевий графік має вигляд (див. рис. 2.23).



A - Оформлення необхідних документів та укладання договору оренди ресторану; B - Косметичний ремонт приміщення ресторану та тераси; C - Підбір необхідного обладнання; D - Закупка та доставка обладнання; E - Встановлення обладнання; F - Підбір персоналу ресторану; G - Навчання персоналу; H - Декорування ресторану; I - Закупка продуктів та напоїв; J - Реклама ресторану; K - Підготовка та відкриття ресторану

Рис. 2.23. Мережевий графік проекту відкриття нового ресторану

За результатами побудови мережевого графіку критичний шлях проекту (ABENJK) складе 14 тижнів. Це означає, що проект відкриття ресторану буде виконано за 14 тижнів.

ВИСНОВОК

За розрахунками кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Слід зазначити ґрунтовність наукового підходу до тлумачення поняття розвитку як сукупності якісних та кількісних змін підприємства, оскільки він підкреслює природу розвитку та перехід організації на новий більш досконалий рівень. Пропонуємо розуміти розвиток підприємства як досягнення оптимальних результатів в довгостроковій перспективі та керовані та цілеспрямовані кількісно-якісні зміни операційної системи, що здійснюються під впливом стейкхолдерів підприємства, зокрема потреб споживачів та інтересів суспільства.

2. Ринок ресторанних послуг України є одним з ринків, що відчували суттєві негативні зміни. Підприємства громадського харчування зіштовхнулися із зменшенням купівельної спроможності населення, отримали менше доходу та прибутку, мали проблеми з найманням персоналу. На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що найбільший вплив на діяльність підприємств громадського харчування мають політичні та соціальні фактори. В межах першої групи слід відзначити вплив фактору військових дій в країні, в межах другої групи - міграцію населення та зміну його купівельної спроможності.

3. Аналіз можливих напрямків розвитку за допомогою матриці І. Ансоффа "товар-ринок" дозволив дійти висновку щодо доцільності реалізації стратегії розвитку ринку. Стратегія відноситься до середньоризикових. Відповідно до стратегії пропонується відкрити новий ресторан Бачевських в м. Київ, в якому будуть запропоновані страви галицької кухні, авторські страви та напої. Концепцію ресторану буде збережено. Даний проект буде інвестиційно привабливим, зокрема чистий приведений дохід складе 225,39 тис. грн. та окупиться за 1,87 року. Побудова мережевого графіку дозволила встановити, що проект відкриття ресторану буде виконано за 14 тижнів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. Pro-consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojni>
2. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. Transparency International Ukraine. <https://cpi.ti-ukraine.org/>
3. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Forbes. <https://surl.li/afzwjn>
4. Антошкова Н.А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*. № 5 (05). 2023. С.7-13.
5. Георгіаді Н. Г. Розвиток підприємств в умовах активізування міжнародних економічних відносин. *Проблеми сучасних трансформацій*. №5. 2022. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-05/2022-5-04-05>
6. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. № 4 (54), 2022. С. 140-147.
7. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес-інформ*. №2. 2020. С. 73-80.
8. Дакус А.В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. № 6. С. 3-9.
9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
10. Заїка О. В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687>
11. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №32. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/841/808>

12. Інформація щодо розвитку ринку ресторанних послуг. Держстат.
<https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Клименко Л.В., Загороднюк О.В., Халахур Ю.Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. №12. 2020. С. 120-125.
14. Коверга С.В. Концепція управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Економіка промисловості*. № 3 (67). 2014. С. 43-56
15. Крейдич І.М., Гагарін А.О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. №13. 2016.
<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80123/75678>
16. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією: навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2023. 104 с.
17. Кузнецова І. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2018. № 3. С. 114-127
18. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87-92.
19. Мартиненко М.О. Теоретичні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (27). 2019. С. 117-122.
20. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 118-126.
21. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг./ Технології прийняття управлінських рішень: Монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 199-225

22. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України». 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
23. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352-358.
24. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. №1(1). 2017. С. 76-84.
25. Поліщук В. «Якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має бути 150 грн». https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/
26. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
27. Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18%. Proconsulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18>
28. Рівень охоплення населення Інтернет-послугами. Розділ «промисловість, інновації та інфраструктура». Держстат. [Sdg.ukrstat.gov.ua](https://sdg.ukrstat.gov.ua)
29. Серебренніков Б. Нові тарифи на електроенергію: хто скільки платитиме. Mind. <https://mind.ua/openmind/20274587-novi-tarifi-na-elektroenergiyu-hto-skilki-platitime>
30. Сірко А.Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №14. 2016. С. 541-544.
31. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник*. 2016. №.12.8. С. 259—263.
32. Сучасні технології управління: монографія. / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової, к.е.н., доц. О.С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320 с.

33. Тесленок І.М. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. №33. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891>
34. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.
35. Трахачов С. Чи сплачують ресторани податки? <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yaki-podatki-platyat-restorani-v-ukrajini-chomu-isnuyut-fopi-novini-ukrajini-50165223.html>
36. Христенко О.В., Кавтарадзе К.З. Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. № 6 (61). 2016. С. 83-89.
37. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : моногр. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.