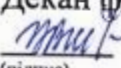



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»
Декан факультету

(підпис) Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)
«20» червня 2024 р.


«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)
«20» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

Зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Удосконалення фінансового менеджменту в закладі ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-8

Баран Олександр Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Юрій ТКАЧУК
(ім'я, прізвище)


(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС



Лариса ШАРАН

“ 08 ” травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Барана Олександра Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення фінансового менеджменту закладу ресторанного господарства»

керівник роботи Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2024 року № 339-КС


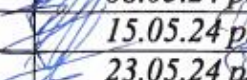
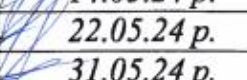
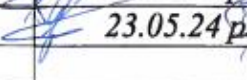
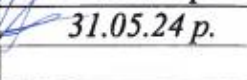
2. Термін подання здобувачем роботи 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи «Удосконалення фінансового менеджменту закладу ресторанного господарства», стріт фуд «Центр шаурми»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Ресторанний бізнес у м. Київ: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Характеристика закладу ресторанного господарства “Центр Шаурми”; Розділ 3 Удосконалення фінансофого менеджменту закладу ресторанного господарства “Центр Шаурми”; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додаток

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткачук Ю.М., доцент	 08.05.24 р.	 14.05.24 р.
Розділ 2	Ткачук Ю.М., доцент	 15.05.24 р.	 22.05.24 р.
Розділ 3	Ткачук Ю.М., доцент	 23.05.24 р.	 31.05.24 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У МІСТІ КИЇВ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ.	08.05-14.05.2024р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЦЕНТР ШАУРМИ"	15.05.2024- 22.05.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЦЕНТР ШАУРМИ"	23.05-31.05.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ. ДОДАТОК	01.06-03.06.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	06.06.2024р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Олександр БАРАН

Керівник роботи


(підпис)

Юрій ТКАЧУК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Барана Олександра Михайловича

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.

Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»,

освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Удосконалення фінансового менеджменту закладу ресторанного господарства»

Керівник роботи: Ткачук Юрій Михайлович, к. т. н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах господарювання фінансовий менеджмент стає визначальним фактором стійкого розвитку ЗРГ. Ефективне управління фінансами дозволяє оптимізувати витрати, максимізувати прибуток, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Ця кваліфікаційна робота досліджує теорію та практику фінансового менеджменту в ЗРГ України. Автор аналізує сучасний стан фінансового менеджменту, визначає проблеми та перспективи його розвитку. На основі проведеного аналізу розробляються рекомендації щодо удосконалення системи фінансового менеджменту в ЗРГ. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ЗРГ для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, ЗРГ, фінанси, інвестиції, витрати, прибуток, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

In modern business conditions, financial management is becoming a determining factor in the sustainable development of ZRG. Effective financial management allows you to optimize costs, maximize profits, increase investment attractiveness and ensure competitiveness in the market. This qualifying work examines the theory and practice of financial management in the Ukrainian SSR. The author analyzes the current state of financial management, identifies problems and prospects for its development. Based on the analysis, recommendations are being developed for improving the financial management system in the ZRG. The results of the study can be used by the management of ZRG to improve the efficiency of the use of financial resources and ensure the sustainable development of enterprises.

Key words: financial management, ZRG, finance, investments, costs, profit, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У МІСТІ КИЇВ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	9
1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства в місті Київ.....	9
1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років.....	10
1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства в м. Київ.....	11
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЦЕНТР ШАУРМИ»	14
2.1.2 Загальні відомості та юридична інформація.....	14
2.2. Структура підприємства та персоналом	14
2.3 Фінансовий менеджмент в ЗРГ.....	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЦЕНТР ШАУРМИ»	33
3.1 Удосконалення фінансового менеджменту «Центр Шаурми».....	33
3.2 Впровадження нової системи фінансового менеджменту в закладі«Центр Шаурми».....	34
3.3 Модель фінансового менеджменту «Центру Шаурми» - франчайзинг.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ	41
ДОДАТОК	43

ВСТУП

Ресторанне господарство – сфера людської діяльності, яка останнім часом стрімко розвивається.

У всьому цивілізованому світі це один із найпоширеніших видів малого бізнесу, тому між установами та підприємствами точиться постійна боротьба за оптимальне позиціонування на ринку та його найперспективніших сегментах; для пошуку нових та утримання постійних гостей.

Актуальність теми: експерти вважають, що український ресторанний ринок розвивається дуже динамічно:

- збільшилася кількість ресторанів та інших підприємств ресторанного господарства;
- покращився їх зовнішній вигляд та асортимент пропонованих страв і напоїв.

Однак до повного насичення ще далеко. Наприклад, в Америці на 600-700 жителів припадає 1 ресторан, а в Києві – 1 на 3,5 тисячі. Тому кількість ресторанів буде рости, а разом з тим посилюватиметься конкуренція.

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у недомашніх умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління в закладах ресторанного господарства для забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Предмет дослідження є заклад вуличного харчування «Центр Шаурми», а **об'єкт дослідження** є фінансово-господарська діяльність закладу ресторанного господарства.

Вулична їжа в Україні стає все більш популярною, пропонуючи широкий спектр смачних та доступних страв. Від традиційних пиріжків і вареників до сучасних шаурми та бургерів, кожен знайде щось для себе. Цей зручний та невимушений спосіб харчування ідеально підходить для швидкого перекусу на ходу, а також для знайомства з автентичними українськими смаками.

Матеріали та методи. Під час проведення дослідження було використано метод аналізу літератури для огляду наявних наукових праць, доповідей та

актуальних публікацій, що стосуються проблем фінансового менеджменту в секторі гостинності. Цей метод дозволив отримати повне уявлення про історичні передумови, теоретичні засади та емпіричні результати, пов'язані з фінансовими проблемами, з якими доводиться мати справу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу.

Наукове абстрагування було застосовано для зведення складних фінансових концепцій та управлінських практик до загальних принципів і теоретичних моделей, які можна застосувати до конкретного контексту готельно-ресторанної індустрії.

Метод порівняння був використаний для вивчення практики фінансового менеджменту в різних сферах готельно-ресторанного бізнесу, а також для порівняння ефективності та результатів різних стратегій і підходів. За допомогою порівняльного аналізу було зроблено спробу виявити схожості й відмінності у фінансовій діяльності, визначити найкращі практики, а також дослідити нові тенденції та перспективи вдосконалення фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі.

Завдання досліджень: визначення проблем та недоліків в управлінні фінансами.

РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У МІСТІ КИЇВ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ.

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства в місті Київ.

У місті Києві всі заклади ресторанного господарства класифікують за такими типами: ресторан, кафе, бар, фаст-фуди.

Тип закладу	Класифікація	Спеціалізація
Ресторан	Формальний заклад громадського харчування	Високоякісна кухня, обслуговування офіціантами, широкий вибір страв і напоїв, часто тематичний інтер'єр
Бар	Заклад для розваг і відпочинку	Широкий асортимент алкогольних напоїв, коктейлів, легкі закуски, музичні розваги, можливість перегляду спортивних подій
Кафе	Неформальний заклад громадського харчування	Кава, чай, десерти, легкі страви, закуски, зручна атмосфера для спілкування та відпочинку, часто пропонує сніданки
Фаст-фуд	Швидке обслуговування	Швидке приготування їжі, стандартне меню, спеціалізація на бургерах, картоплі фрі, часто мережеві заклади, акцент на винос або їжу на ходу

1.1 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років

2020 рік: Ресторанний бізнес зазнав серйозних потрясінь через пандемію COVID-19. Локдауни і соціальні обмеження змусили багато закладів тимчасово або постійно закритися. Падіння доходів призвело до переосмислення бізнес-моделей, зокрема, збільшився попит на доставку їжі та послуги "на винос".

2021 рік: Поступове відновлення галузі. Ресторани активно впроваджували цифрові технології для забезпечення безконтактного обслуговування. Доставка їжі та замовлення онлайн залишалися популярними. Зростання цін на сировину та проблеми з постачанням спричинили збільшення витрат.

2022 рік: Відновлення ресторанного бізнесу продовжувалося, але початок воєнного стану в Україні в лютому значно вплинув на галузь. Багато ресторанів у зонах активних бойових дій закрилися або переорієнтувалися на надання гуманітарної допомоги. В регіонах, де бойові дії не були інтенсивними, спостерігалось зростання попиту на доставку їжі, оскільки багато людей обмежували пересування. Зростання конкуренції призвело до підвищення якості обслуговування та інновацій у меню, хоча багато закладів зіткнулися з проблемами логістики та нестачею сировини.

2023 рік: У регіонах, де ситуація стабілізувалася, ресторанний бізнес почав поступово відновлюватися. Багато закладів, які пережили важкі часи, змогли адаптуватися до нових умов і відновити свою діяльність. Ресторани активно впроваджували гібридні формати роботи (поєднання обслуговування в залі та доставки). Відновлення економіки сприяло зростанню доходів, хоча залишалися виклики, пов'язані з інфляцією, вартістю робочої сили та безпекою.

2024 рік: Очікується стабільне зростання ресторанного бізнесу в регіонах, де військовий конфлікт більше не є активним. Інновації та технології продовжують грати ключову роль у відновленні галузі. Доставка їжі та онлайн-замовлення залишаються важливою частиною бізнесу. Також зростає інтерес до екологічно чистих та здорових продуктів. У районах, де бойові дії продовжуються, ресторанний бізнес залишається обмеженим.



1.2 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства в м. Київ

Заклади ресторанного господарства в Києві, як і в усій Україні, стикаються з низкою проблем та викликів, які впливають на їхню діяльність та рентабельність. Ось деякі з найактуальніших:

Економічні фактори:

- **Висока вартість оренди та комунальних послуг:** Ціни на оренду приміщень та комунальні послуги в Києві значно зросли за останні роки, що робить ведення бізнесу для ЗРГ більш дорогим.
- **Інфляція:** Зростання цін на продукти харчування, напої та інші витрати негативно впливає на прибуток ЗРГ.
- **Нестабільність економіки:** Війна в Україні та загальна нестабільність економіки країни негативно впливають на споживчі настрої та готовність людей витратити гроші на їжу в ресторанах.

Конкурентне середовище:

- **Високий рівень конкуренції:** Ринок ЗРГ в Києві насичений, і нові заклади постійно відкриваються. Це ускладнює для існуючих ЗРГ виділитися та залучити гостей.
- **Зростання популярності доставки їжі:** Зростання популярності сервісів

доставки їжі, таких як Glovo та Bolt Food, негативно впливає на відвідуваність ресторанів.

- **Зміна вподобань споживачів:** Споживачі все частіше готують їжу вдома або шукають більш бюджетні варіанти харчування, що негативно впливає на ресторани з високими цінами.

Регуляторні та законодавчі фактори:

- **Складні та бюрократичні процедури отримання дозволів та ліцензій:** ЗРГ стикаються з численними бюрократичними перешкодами при отриманні дозволів та ліцензій на ведення бізнесу.
- **Необхідність дотримання суворих санітарних норм:** ЗРГ повинні відповідати суворим санітарним нормам, що потребує значних витрат на дотримання правил.
- **Зміни в законодавстві:** Зміни в законодавстві, такі як підвищення мінімальної заробітної плати або податкові зміни, можуть негативно вплинути на рентабельність ЗРГ.

Інші проблеми:

- **Дефіцит кваліфікованих кадрів:** ЗРГ стикаються з дефіцитом кваліфікованих кухарів, офіціантів, менеджерів та інших працівників.
- **Складність у пошуку якісних продуктів:** Не завжди легко знайти якісні продукти харчування та напої за доступними цінами.
- **Негативні відгуки в Інтернеті:** Негативні відгуки в Інтернеті можуть значно пошкодити репутації ЗРГ та призвести до втрати відвідувачів.

Основними перспективами розвитку ринку ресторанного господарства України, на нашу думку, є:

♠ розробка універсальних мобільних застосунків з функціями попереднього замовлення, бонусної програми та трекінгу на шляху адресного слідування;

♠ збільшення Інтернет-продажів за рахунок упровадження таких рекламних інструментів, як просування власного сайту в пошуковій мережі Google та використання контекстної реклами, банерна реклама та маркетинг, підтримка сторінок у соціальних мережах і співпраця із блогерами, журналістами, критиками, лідерами думок;

♠ удосконалення організації території ресторану шляхом відкриття або

вдосконалення обладнання літнього майданчику закладу;

- ♠ організація чітко налагодженої роботи з передачі замовлень через вікно видачі;

- ♠ наявність власної служби доставки замовлень тощо.

Позитивний вплив на відновлення ринку ресторанних послуг може мати зниження орендних ставок на приміщення під впливом пандемії, а також збільшення кількості закладів на умовах франчайзингу.

Незважаючи на ці проблеми, існують й можливості для розвитку ресторанного бізнесу в Україні, пов'язані зі зростанням популярності онлайн-замовлень, здорової їжі та ресторанного харчування в деяких регіонах. Щоб подолати проблеми та скористатися можливостями, ресторанам рекомендується шукати способи зниження витрат, збільшення доходів, адаптації до нових тенденцій, надання якісного обслуговування та пропонувати інноваційних страв та напоїв. Уряд також може допомогти, надаючи фінансову підтримку, податкові пільги, знижуючи регуляторний тиск та підтримуючи розвиток інфраструктури. Майбутнє ресторанного бізнесу в Україні залежить від здатності ресторанів адаптуватися до мінливих умов, долати проблеми та використовувати нові можливості. Завдяки спільним зусиллям ресторанів, уряду та споживачів український ресторанний бізнес може знову стати успішним та динамічно розвиватися.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЦЕНТР ШАУРМИ»

2.1.2 Загальні відомості та юридична інформація.

Стрітфуд «Центр шаурми» - це готова до споживання їжа, споживати можна як в закладі так і на виніс. Більшість меню належить до категорії фаст-фуду.

У закладі концепцію описують як «швидкий і доступний стрітфуд». Тут пропонують шаурму з трьох видів м'яса, запечених на вугіллі. Також у меню – кебаб, крильця, тортильї, фалафель, м'ясний бокс та салат.

Мережа «Центр шаурми» налічує сім закладів. У Києві заклади працюють на Подолі, Троєщині, біля станції метро «Олімпійська» й на Позняках. Навесні 2024 року «Центр шаурми» також почав роботу на вулиці Жилянській 82/20-Б у Голосіївському районі та на вулиці Цитадельній, 7, що на Печерську.

Загалом кожен із закладів мережі має до 25 посадкових місць. Працює й доставка.

Меню – (див Додаток А).

Центр Шаурми ФОП Пустаков Максим Валерійович

Адреса: м. Київ, Велика Васильківська, 66

Клас закладу: стрітфуд

ЄДРПОУ: 3233702314

Сайт: [Центр Шаурми](#)

Рік заснування: 2022

Режим роботи: щодня з 10:00 до 22:00

2.2 Структура підприємства та персоналом

Структурно-технологічна схема закладки ресторанного господарства відображає особливості технологічного процесу виробництва та обслуговування споживачів на різних місцях, таких як приватні будинки, озера чи орендовані приміщення. Ця схема сприяє організації виробничого процесу та послідовності дій від постачання та зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції до приготування страви та обслуговування споживачів.

Перший етап цього процесу – попередній прийом. Кількість продукції

переробляється залежно від товарно-транспортних накладних, фактурами, оцінкою та іншими методами. Якщо товар надійшов у належній упаковці, крім зважування брутто, підприємство може вимагати розпакування та перевірки маси нетто.

Наступний етап – залишковий прийом. Маса нетто та кількість товарних одиниць перевіряється одночасно з розпакуванням тари, але не пізніше 10 днів (для продуктів з малим терміном придатності - не пізніше 24 годин) з моменту прийому товару. Також перевіряється маса упаковки. Нібито неможливо отримати продукцію без упаковки (наприклад, солонини, квашена капуста в бочках), маса не повинна визначитись як різниця між вагою брутто та упаковка. У разі невідповідності фактичної маси упаковки результати перевіряються фіксуються актом, який повинен бути складений не пізніше 10 днів після звільнення упаковки.

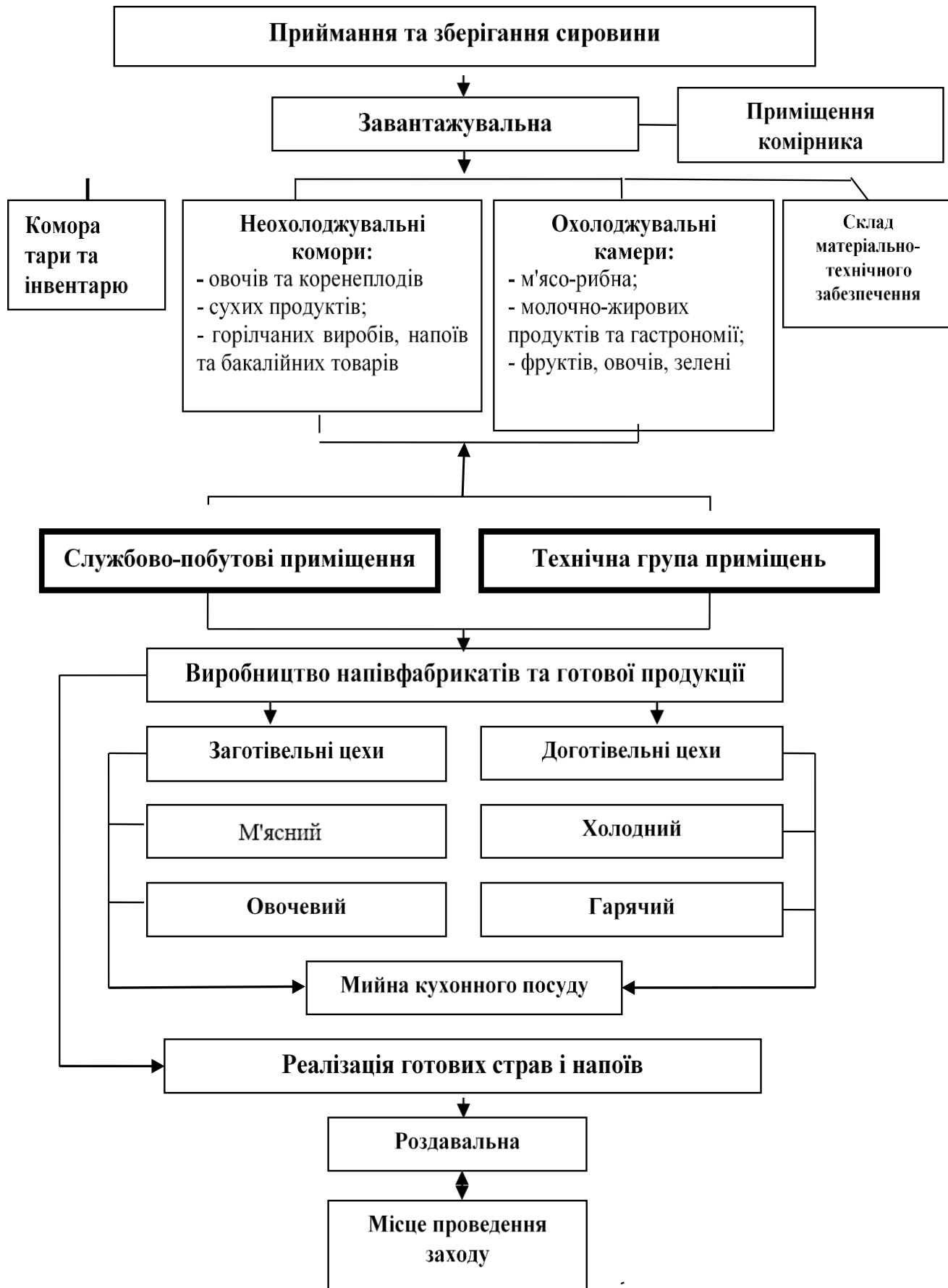


Рис.2.1 – Загальна структурно – технологічна схема організації виробництва закладу «ЦЕТР ШАУРМИ».

У разі виявлення недостачі товару складається акт з одного боку. Товар із нестачею зберігається окремо. Постачальник швидкопсувних товарів має негайно з'явитися після виявлення недостачі, не пізніше ніж за чотири години, а за іншими товарами - на наступний день. Після завершення залишкового прийому складається акт у трьох екземплярах.

Під час прийому товарів кількість товару перевіряється разом з якістю. Термін перевірки якості для швидкопсувних товарів – 24 години, а для інших – 10 днів. Перевірка якості товару проводиться за органолептичними ознаками, такими як вигляд, колір, запах та смак. Перевіряється відповідність стандартам та технічним умовам. До транспортних документів додаються сертифікати, посвідчення якості, що містять інформацію про дату виготовлення, термін придатності та назву виробника, а також гігієнічні сертифікати.

Згідно із Законом України "Про захист прав споживачів" та санітарними нормами та правилами, товар повинен бути безпечним для здоров'я споживачів. Заборонено приймати такі продукти:

- М'ясо всіх видів сільськогосподарських тварин без тавра та ветеринарного свідоцтва.

- Сільськогосподарську птицю та яйця без ветеринарного свідоцтва, а також з неблагополучних господарств, де є проблеми із сальмонельозом.

- консерви з пошкодженою герметичністю.

- Овочі та фрукти.

Виробнича структура - це комбінація всіх виробничих утворень, їх розміщення та взаємозв'язки. "Центр шаурми" приймає товар, реалізовує його та організовує продаж власних та закупівельний товарів.

У структурі цього закладу є такі виробничі цехи:

Заготівельні цехи: м'ясний цех, овочевий цех. Вони відповідають за механічну кулінарну обробку сировини та виробництво.

Доготівельні цехи: гарячий цех. Він відповідають за виготовлення кулінарної продукції.

Стрітфуд «Центр шаурми» в своєму розпорядженні має: овочевий цех, м'ясний та гарячий цеха.

В овочевому цеху є наступні лінії й ділянки:

- лінія очищення та миття цибулі;
- лінія для обробки капусти, сезонних овочів;
- ділянка обробки зелені.

У м'ясному цеху закладу здійснюється первинна обробка сировини (м'яса, птиці) і приготування напівфабрикатів для свого основного виробництва.

- ділянка обробки м'яса і субпродуктів;

У гарячому цеху закладу організують:

- для порціонування та оформлення страв;
- для закрутки шаурми;

2.3 Фінансовий менеджмент в ЗРГ

Одним із основних понять у фінансовому менеджменті є бюджетування. Бюджетування передбачає прогнозування майбутніх доходів і витрат, постановку фінансових цілей і відповідний розподіл ресурсів. У готельно-ресторанному бізнесі створення комплексного бюджету має важливе значення для планування операцій, контролю витрат і збільшення прибутку. Він дозволяє менеджерам виявляти сфери перевитрат, впроваджувати заходи з економії коштів і забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

Ще одним важливим елементом є управління доходами, яке спрямоване на збільшення прибутку шляхом стратегічного ціноутворення на продукти та послуги з урахуванням попиту, сезонності та ринкових тенденцій. В індустрії гостинності управління доходами відіграє визначальну роль в оптимізації цін на номери, меню та інших потоків надходжень, щоб забезпечити максимальну прибутковість і водночас конкурентоспроможність на ринку. Менеджери готелів і ресторанів використовують різні методи, такі як динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та управління прибутковістю, для досягнення оптимальних результатів у сфері доходів.

Контроль витрат є фундаментальним аспектом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Він передбачає моніторинг та управління витратами, щоб забезпечити їх відповідність бюджету та очікуваним доходам. Заходи щодо контролю за витратами можуть охоплювати укладання більш

вигідних контрактів із постачальниками, скорочення відходів, оптимізацію рівня запасів та впорядкування операційних процесів. Ефективно контролюючи витрати, керівники готелів і ресторанів можуть підвищити прибутковість і зберегти фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Фінансовий аналіз – інший важливий компонент фінансового менеджменту в індустрії гостинності. Він містить оцінку фінансових показників, виявлення тенденцій та прийняття рішень на основі аналізу даних для покращення бізнес-результатів. Інструменти фінансового аналізу, такі як аналіз коефіцієнтів, трендовий аналіз і дисперсійний аналіз, дозволяють менеджерам оцінити фінансовий стан бізнесу, визначити сфери для удосконалення й розробити стратегії для зростання. Регулярно аналізуючи фінансові дані, керівники готелів і ресторанів можуть виявити можливості для збільшення доходів, зниження витрат і поліпшення загальних фінансових показників.

Управління грошовими потоками теж має важливе значення для фінансового стану готельно-ресторанного бізнесу. Воно передбачає управління надходженням і відтоком грошових коштів для забезпечення достатнього рівня ліквідності для задоволення операційних потреб і виконання фінансових зобов'язань. Ефективне управління грошовими потоками включає їх прогнозування, моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, а також реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення ефективності грошових потоків. Керівники готелів і ресторанів можуть використовувати такі методи, як прогнозування грошових потоків, управління оборотним капіталом і бюджетування грошових потоків, щоб підтримувати достатній рівень ліквідності та уникати фінансових проблем.

Ще одним важливим елементом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є управління ризиками. Він передбачає виявлення, оцінку та зменшення ризиків, які можуть вплинути на фінансові показники й репутацію організації. Ризиками в індустрії гостинності є економічні спади, зміни в уподобаннях споживачів, конкурентний тиск і проблеми з дотриманням нормативних вимог. Керівники готелів і ресторанів мають застосовувати стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація, страхування та планування на

випадок непередбачуваних ситуацій, щоб мінімізувати вплив ризиків і забезпечити безперервність бізнесу.

Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанному секторі вимагає виваженого підходу через специфіку та особливості галузі, а також динаміку її розвитку. Цей сектор працює у висококонкурентному середовищі, що характеризується коливанням попиту, сезонністю та мінливими споживчими вподобаннями. Як наслідок, стратегії управління фінансами повинні бути адаптовані до цих особливостей, забезпечуючи при цьому прибутковість і стійкість.

Фінансовий аналіз відіграє головну роль у готельно-ресторанному бізнесі, слугуючи інструментом для оцінювання результатів діяльності, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Цей аналіз охоплює різні аспекти, зокрема доходи, витрати, прибутковість, ліквідність та ефективність. Менеджери покладаються на фінансовий аналіз, щоб оцінити фінансовий стан своїх закладів, визначити сфери для покращення та розробити стратегії для підвищення загальної ефективності.

Одним з основних напрямів фінансового аналізу для готелів і ресторанів є аналіз доходів. Він передбачає вивчення потоків доходів із різних джерел, таких як бронювання номерів, продаж їжі та напоїв, а також допоміжних послуг. Аналіз доходів допомагає менеджерам визначити фактори зростання доходів, виявити можливості для перепродажу та оптимізувати цінові стратегії, щоб максимізувати прибутковість. Аналізуючи тенденції доходів у часі, менеджери можуть приймати рішення на основі даних, що сприятимуть збільшенню доходів і зростанню бізнесу.

Аналіз витрат – ще один важливий компонент фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі. Він передбачає детальний аналіз витрат у різних операційних сферах, зокрема на оплату праці, харчові продукти й напої, комунальні послуги, технічне обслуговування та маркетинг. Аналіз витрат допомагає виявити можливості для економії коштів, оптимізувати операції й підвищити рентабельність. Уважно стежачи за витратами та впроваджуючи заходи щодо контролю за ними, менеджери можуть зберегти прибутковість і зменшити фінансові ризики в конкурентному ринковому середовищі.

Аналіз прибутковості має важливе значення для оцінки загальних фінансових результатів діяльності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку таких показників прибутковості, як маржа валового прибутку, маржа чистого прибутку та рентабельність інвестицій. Крім того, допомагає менеджерам зрозуміти прибутковість різних сегментів їхнього бізнесу, визначити сильні та слабкі сторони, а також ефективно розподілити ресурси для максимізації прибутку. Аналізуючи тенденції та контрольні показники прибутковості, менеджери можуть визначити можливості для покращення та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення прибутковості з плином часу.

Аналіз ліквідності має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку здатності організації виконувати короткострокові фінансові зобов'язання й підтримувати адекватний грошовий потік. Аналіз ліквідності допомагає менеджерам виявляти потенційні розриви в грошових потоках, ефективно управляти оборотним капіталом і приймати обґрунтовані рішення щодо фінансування та інвестицій. Підтримуючи достатній запас ліквідності та оптимізуючи методи управління грошовими потоками, менеджери можуть захистити себе від фінансових проблем і забезпечити безперервність бізнесу.

Аналіз ефективності зосереджений на оцінюванні операційної ефективності та продуктивності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку ключових показників ефективності, таких як дохід на вільний номер, середній розмір чека, продуктивність праці та оборотність запасів. Аналіз ефективності допомагає менеджерам виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та покращити використання ресурсів, щоб підвищити загальну ефективність та продуктивність. Оптимізуючи операційну ефективність, управлінці можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити конкурентоспроможність своїх закладів на ринку.

Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі пов'язаний із численними викликами (табл. 1), які потребують уважного вивчення й прийняття стратегічних рішень. Ці заклади можуть бути прибутковими підприємствами, але

вони водночас зазнають специфічних фінансових ризиків, які можуть вплинути на їхню прибутковість і довгострокову стабільність.

Таблиця 2.1 - Проблеми розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Проблема	Її характер
1	2
Сезонність	Коливання попиту, зумовлені сезонними змінами, можуть ускладнити ефективне управління грошовими потоками в готелях і ресторанах. Піки та спади в бізнесі можуть призвести до виснаження фінансових ресурсів і вимагають особливо уважного планування
Контроль витрат	Баланс між якістю та економічною ефективністю має визначальне значення в індустрії гостинності. Контроль витрат, пов'язаних із харчуванням, робочою силою, комунальними послугами та технічним обслуговуванням, без шкоди для якості обслуговування може бути постійно складним завданням
Управління доходами	Збільшення доходів при збереженні конкурентоспроможних цін потребує продуманих стратегій. Такі фактори, як динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та ефективний маркетинг, відіграють найважливішу роль в управлінні доходами
Капітальні інвестиції	Готелі та ресторани нерідко потребують значних початкових капіталовкладень у нерухомість, обладнання та реконструкцію. Ефективне управління цими інвестиціями з одночасним забезпеченням прибутковості може бути непростим завданням, особливо для стартапів і підприємств, що розширюються
Управління боргом	Придбання та управління боргом для зростання або операційних потреб є поширеним явищем в індустрії гостинності. Балансування рівня боргу з грошовими потоками та прибутковістю має важливе значення для уникнення надмірного залучення позикових коштів та фінансової нестабільності
Дотримання нормативних вимог	Дотримання різних нормативних вимог, зокрема трудового законодавства, санітарних норм і правил, а також податкового законодавства, ускладнює фінансовий менеджмент. Недотримання регуляторних вимог може призвести до штрафів, юридичних проблем та репутаційних втрат

Технологічна інтеграція	Впровадження та інтеграція технологічних рішень для управління фінансами, таких як бухгалтерське програмне забезпечення, системи касових терміналів та інструменти управління доходами, вимагає інвестицій та досвіду для оптимізації ефективності та точності
Навчання й розвиток	Важливо, щоб співробітники розуміли фінансові процеси та свою роль у контролі витрат і генеруванні доходів. Постійні програми навчання та розвитку можуть підвищити фінансову грамотність та операційну ефективність
Економічна нестабільність	Коливання в економіці, курси валют і геополітичні події можуть впливати на споживчі витрати й витрати бізнесу
Конкуренція	Висока інтенсивність конкуренції в індустрії гостинності чинить тиск на норму прибутку і вимагає постійних інновацій та диференціації

Однією з основних проблем фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є нестабільність доходів. Коливання попиту через сезонність, економічні умови та зовнішні фактори, такі як стихійні лиха чи пандемії, можуть суттєво вплинути на потоки доходів. Готелі й ресторани повинні боротися з піковими сезонами та періодами високого попиту, а також з періодами низької заповнюваності або відвідуваності. Управління доходами вимагає ефективного прогнозування, динамічних стратегій ціноутворення та диверсифікації джерел доходу, щоб пом'якшити вплив коливань попиту на фінансові показники.

Контроль витрат – ще один суттєвий виклик для керівників готелів та ресторанів. Операційні витрати в індустрії гостинності можуть бути значними й складатися з таких витрат, як оплата праці, харчові продукти та напої, комунальні послуги, технічне обслуговування, маркетинг та накладні витрати. Управління цими витратами при збереженні якості обслуговування та рівня задоволеності гостей є складним балансуванням. Зростання витрат, тиск на заробітну плату та нестабільність у ланцюжку постачань можуть ще більше ускладнити завдання управління витратами. Керівники готелів і ресторанів мають вживати надійних заходів контролю витрат, укладати вигідні контракти з постачальниками, оптимізувати операційну ефективність і вивчати ініціативи з економії витрат, щоб захистити прибуток і фінансову стійкість.

Управління грошовими потоками є постійною проблемою для багатьох готелів і ресторанів. Підтримка достатнього рівня ліквідності для покриття щоденних операційних витрат, боргових зобов'язань та інвестиційних потреб має важливе значення для фінансової стабільності. Грошові потоки можуть виникати через такі фактори, як сезонність, нерегулярні платіжні цикли та непередбачувані витрати. Неefективне управління грошовими потоками може призвести до проблем з ліквідністю, дефіциту коштів і труднощів у погашенні короткострокових фінансових зобов'язань. Готелі та ресторани повинні впроваджувати ефективні методи прогнозування грошових потоків, оптимізувати управління оборотним капіталом і розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій, щоб забезпечити достатній рівень ліквідності та зменшити ризики, пов'язані з грошовими потоками.

Управління боргом – інша проблема, з якою часто стикаються готелі та ресторани. Багато закладів використовують позикові кошти для фінансування капітальних інвестицій, проектів із розширення та операційних витрат. Але надмірний рівень заборгованості, високі відсоткові платежі та зобов'язання з обслуговування боргу можуть спричинити дефіцит фінансових ресурсів і знизити прибутковість. До того ж економічні спади або несприятливі ринкові умови можуть підвищити ризик дефолту або неплатоспроможності. Керівники готелів і ресторанів повинні здійснювати ефективне управління своїми борговими зобов'язаннями, контролювати рівень заборгованості та вивчати можливості реструктуризації або рефінансування боргу, щоб зменшити фінансову напругу та зберегти фінансову гнучкість [17, с. 126].

Управління ризиками є важливим аспектом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Такі заклади стикаються з різними ризиками, зокрема ринковим, операційним, регуляторним та репутаційним. Зовнішні фактори, такі як зміни в уподобаннях споживачів, конкурентний тиск, технологічний прогрес та геополітичні події, можуть також створювати значні ризики для фінансових показників. Керівники готелів і ресторанів повинні впроваджувати комплексні стратегії управління ризиками, здійснювати їх оцінку й

розробляти плани на випадок непередбачуваних обставин, щоб ефективно виявляти, оцінювати та пом'якшувати ризики.

Розвиток фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі має важливе значення для стимулювання зростання, підвищення прибутковості й забезпечення стійкості в умовах усе більшої конкуренції та динамічного розвитку галузі. З розвитком технологій, зміною споживчих уподобань і коливанням ринкових тенденцій управлінці готелів і ресторанів мають адаптувати свої практики фінансового менеджменту, щоб скористатися можливостями та подолати виклики. Є кілька ключових перспектив (табл. 2), які дають уявлення про майбутній напрям розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі.

Таблиця 2.2 - Перспективи розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанній справі

Ключові перспективи розвитку	Їх опис
1	2
Технологічна інтеграція	Застосування передових технологій, таких як хмарне облікове програмне забезпечення, інструменти аналізу даних та автоматизовані системи управління доходами, може підвищити ефективність, точність і швидкість прийняття рішень у процесах фінансового менеджменту
Стратегічне управління витратами	Впровадження ефективних заходів щодо контролю витрат, зокрема систем управління запасами, енергоефективних практик та оптимізації штатного розкладу, може допомогти мінімізувати витрати без шкоди для якості обслуговування й задоволеності гостей
Оптимізація доходів	Впровадження складних стратегій управління доходами, таких як динамічне ціноутворення, методи підвищення продажів і цільові маркетингові кампанії, може збільшити потоки доходів і прибутковість, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність на ринку.

1	2
Фінансова підготовка та освіта	Інвестиції в комплексні програми фінансової підготовки для співробітників усіх рівнів можуть підвищити фінансову грамотність, сприяти формуванню культури підзвітності та розширити можливості співробітників ефективно контролювати витрати й генерувати прибутки
Використання сталих практик	Впровадження ініціатив зі сталого розвитку, таких як скорочення відходів, енергоощадження та використання місцевих інгредієнтів, не лише відповідає вподобанням споживачів, але й зменшує операційні витрати та підвищує довгострокову фінансову стійкість
Диверсифікація джерел доходу	Розширення джерел доходу за межі традиційних послуг гостинності, таких як кейтеринг, проведення заходів або партнерство з місцевим бізнесом можуть створити додаткові джерела доходу пом'якшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями
Стратегічні партнерства	Співпраця зі взаємодоповнювальними бізнесами, такими як туристичні агенції, транспортні компанії чи платформи онлайн-бронювання, може створити ефект синергії, розширити охоплення ринку та відкрити нові можливості для отримання прибутку завдяки стратегічним партнерством
Прийняття рішень на основі аналізу даних	Використання інструментів аналізу даних та бізнес-аналітики для аналізу фінансових показників, поведінки гостей і ринкових тенденцій дає змогу приймати обґрунтовані рішення, визначати сфери для вдосконалення та сприяти постійній оптимізації фінансових стратегій
Покращення якості обслуговування гостей	Пріоритетність надання унікального обслуговування завдяки персоналізованому сервісу, інноваційним зручностям та незабутнім враженням від відвідування ресторанів може сприяти підвищенню лояльності відвідувачів, отриманню позитивних відгуків та, зрештою, збільшенню доходів і прибутковості.

1	2
Автоматизація дотримання нормативних вимог	Впровадження автоматизованих рішень для моніторингу дотримання нормативних вимог та звітності, таких як системи розрахунку заробітної плати із вбудованими податковими розрахунками та цифрові платформи для ведення діловодства, спрощує процеси, зменшує кількість помилок та забезпечує дотримання законодавчих вимог

По-перше, використання технологій має першочергове значення для вдосконалення практики фінансового менеджменту в готелях і ресторанах. З появою інноваційних програмних рішень, інструментів аналізу даних та хмарних платформ управлінці можуть впорядкувати фінансові процеси, покращити процес прийняття рішень та підвищити ефективність. Автоматизація виконання щоденних завдань, таких як бухгалтерський облік, формування рахунків та нарахування заробітної плати, може дозволити керівникам зосередитися на стратегічних ініціативах та діяльності з доданою вартістю. Розширені аналітичні можливості дозволяють управлінцям отримати більше інформації про фінансові показники, поведінку гостей та ринкові тенденції, що дає їм змогу приймати рішення на основі даних, які сприятимуть зростанню бізнесу.

По-друге, впровадження принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу має ключове значення для майбутнього розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Зважаючи на те, що екологічні проблеми й соціальна відповідальність стають дедалі важливішими для споживачів і зацікавлених сторін, готелі та ресторани мають інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії фінансового менеджменту. Це означає інвестиції в енергоефективні технології, скорочення відходів, використання місцевих та екологічно чистих джерел постачання, а також просування практики відповідального споживання. Впроваджуючи сталі практики, готелі та ресторани можуть не лише скоротити витрати й підвищити операційну

ефективність, але й залучити екологічно свідомих споживачів та диференціювати себе на ринку.

По-третє, розвиток культури інновацій та креативності має важливе значення для досягнення досконалості фінансового управління в готельно-ресторанному бізнесі.

В умовах посилення конкуренції й зміни споживчих очікувань готелі та ресторани мають постійно впроваджувати інновації, щоб випереджати конкурентів. Це передбачає пошук нових джерел доходу, диверсифікацію продуктової пропозиції та впровадження нових бізнес-моделей. Фінансовий менеджмент відіграє важливу роль у підтримці інновацій шляхом ефективного розподілу ресурсів, вимірювання ефективності та оцінки доцільності нових ініціатив. Розвиваючи культуру інновацій, готелі та ресторани можуть адаптуватися до зміни ринкових умов, отримувати вигоду від нових тенденцій та зберігати конкурентну перевагу в галузі.

По-четверте, посилення співпраці та партнерства в межах галузі відкриває нові можливості для інновацій та зростання у сфері фінансового менеджменту. Співпраця між готелями, ресторанами, постачальниками та іншими учасниками може призвести до синергії, економії внаслідок масштабу та спільного використання ресурсів. Стратегічні партнерства можуть сприяти спільним маркетинговим ініціативам, можливостям перехресного просування та спільним закупівлям, що дає змогу учасникам знизити витрати, розширити охоплення ринку та підвищити конкурентоспроможність. До того ж співпраця може сприяти обміну знаннями, кращими практиками й колективному розв'язанню проблем, що сприяє постійному вдосконаленню та інноваціям у практиці фінансового менеджменту в галузі. І нарешті, інвестиції в розвиток персоналу та лідерських якостей мають визначальне значення для вдосконалення фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Кваліфіковані й обізнані фінансові управлінці необхідні для прийняття стратегічних рішень, управління ризиками та оптимізації фінансових показників. Інвестиції в навчання, професійний розвиток та програми з наставництва можуть допомогти сформувати талановитий кадровий резерв фінансових фахівців, які володіють навичками й досвідом, необхідними для того,

щоб успішно працювати в складних умовах індустрії гостинності. Водночас розвиток культури лідерства й надання керівникам можливості брати на себе відповідальність за ініціативи у сфері фінансового менеджменту може стимулювати інновації, сприяти співпраці та просувати індустрію в майбутнє.

Аналіз зовнішнього середовища

Для закладу велике значення має рівень конкуренції на його діяльність. «Центр Шаурми» знаходиться в районі з великою щільністю закладів ресторанного господарства, що підвищує рівень конкуренції та негативно впливає на його роботу.

Основні конкуренти:

Імбир

Літературне кафе Імбир - затишне місце в центрі Києва, з відкритістю простору і невловимим відчуттям свободи. «Імбир» - це вегетаріанський ресторан, де панує здорова і правильна їжа. Мистецтво харчування людини - це те, що ми намагаємося пізнати кожен день, і те, чим хочемо поділитися з іншими.

Тематичні Сніданки та Вечері в Літературному кафе «Імбир» з майстрами центру розвитку «Нова Епоха» – це яскраві та приємні моменти нашого життя.

Зустрічі мають конкретну практичну спрямованість та несуть у собі пізнавальний зміст. Ви отримаєте заряд позитивної енергії та познайомитеся з цікавими людьми.

Пізнавати нове – процес завжди цікавий, він розширює горизонти і свідомість. А у нашому випадку, ще й смакові рецептори. Тобто, ви куштуєте красиві смачні страви і розширюєте своє оточення та кругозір у легкій, модерновій атмосфері.

Знаходиться за адресою м. Київ, вул. Жилинська, 7. Графік роботи щоденно з 09:00-22:00.

Ресторан "Смачна картопля"

Мережа ресторанів швидкого харчування "Смачна картопля" – одна з кращих у Києві. Особливо на проспекті Перемоги, біля станції метро "Шулявка". Це справжнє відкриття для любителів фаст-фудів. Тут недорого і швидко

нагодують. Також до послуг відвідувачів страви європейської та української кухонь.

Адреса закладу ТЦ "Олімпійський, вулиця Велика Васильківська, 72, Київ.
Графік роботи щоденно 10:00-21:00.

Рукола

Рукола - це затишні кафе для друзів з автентичною італійською кухнею. У кожного регіону Італії свої рецепти, ми зібрали кращі. Різотто, домашня паста з різними добавками, м'ясне гриль-меню і неаполітанська піца готуються на вугіллі. Інгрідієнтами служать еко-продукти, які доставляють з Італії. Делікатну солодкість Тірамісу і ніжність Панна-Котта неможливо сплутати ні з чим іншим, а в карті вин вас чекають найкращі напої з Тоскани, Лігурії і Венето. Італійські страви майстерно виконані шефом. І все це - в доброзичливій атмосфері зі стильним яскравим інтер'єром і за демократичними цінами. Сімейні пари і галасливі студенти, туристи і закохані, художники і поети, а також великі компанії - в руколою однаково комфортно всім. Для банкетів і вечірок діє знижка в розмірі 20%. Відзначити свій день народження тут можна зі знижкою 30% на все меню кухні, і протягом тижня після святкової дати отримати знижку 20%.

Місце розташування закладу вулиця Велика Васильківська, 57/3, Київ.
Графік роботи закладу щоденно 11:00-22:00.

Murakami Sushi

Мережа суші-барів та ресторанів японської кухні у Києві. Елегантність і демократичність, високу якість без компромісів, смачні та корисні страви, приготовані зі свіжих продуктів - ось складові успіху ресторанів «Мураками».

Адреса закладу вулиця Велика Васильківська, 57/3, Київ. Графік роботи щодня з 11:00-22:00.

Для удосконалення фінансового менеджменту в закладі необхідно провести аналіз оцінки сильних сторін, слабких сторін закладу, а також його можливостей та загроз пов'язаних з внутрішніми процесами та зовнішніми такими як конкуренція - SWOT –аналіз.

Таблиця 2.3 - SWOT –аналіз «Центр Шаурми»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Хороша збутова мережа · Яскрава реклама · Низький рівень цін · Високий контроль якості · Гарний сервіс · Широкий асортимент	· Поганий моніторинг · Мале використання сучасних технологій · Недостатня популярність · Невисока мотивація персоналу
Можливості	Загрози
Збільшення торгових точок · Поліпшення якості обслуговування (поява закладів для їди) · Розширення асортименту · Поліпшення рекламних технологій	Зміна потреб та переваг покупців · Можливість появи нових конкурентів · Псування репутації

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє зробити такі висновки:

1. Головні загрози організації - можливість появи нових конкурентів.
2. Основна можливість – збільшення торгових точок.
3. Основні сильні сторони – яскрава реклама.
4. Основні слабкі сторони – поганий моніторинг.

А ще проведення SWOT-аналізу не потребує фінансових вкладень, хоча багато маркетингових досліджень далеко не безкоштовні. Однак, незважаючи на таку кількість очевидних плюсів, цей аналіз має й недоліки.

Перший мінус SWOT-аналізу полягає у відсутності цифр. Тому він досить поверховий. Другий недолік полягає в суб'єктивності, оскільки всі оцінки спираються більше на думки та бачення того, хто проводить маркетингове дослідження. Третій мінус – потреба у постійному оновленні даних. Справа в тому, що SWOT-аналіз прив'язаний до конкретного проміжку часу і залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на компанію.

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT –аналізу «Центр Шаурми»

Сила та можливості	Сила та загрози
<p>Завдяки яскравій рекламі та гарній збутовій мережі можна збільшити кількість торгових точок.</p> <p>Завдяки хорошому сервісу (різним тренінгам) можна покращити якість обслуговування</p> <p>Високий контроль якості сприяє правильному розширенню асортименту</p>	<p>Завдяки широкому асортименту ми можемо підлаштуватися під будь-які зміни уподобань покупців.</p> <p>Хороший сервіс та яскрава реклама допоможуть виділити цю мережу від конкурентів</p> <p>Високий контроль якості продукції допоможе позбутися псування репутації франчайзі</p>
Слабкість та можливості	Слабкість та загрози
<p>Через поганий моніторинг можуть виникнути проблеми з розширенням асортименту</p> <p>Може відбутися погіршення якості обслуговування через невелике використання сучасних технологій та погану мотивацію персоналу.</p> <p>Мала популярність погано вплине збільшення торгових точок</p>	<p>Не зможе компанія вловити зміни смаків покупців через поганий моніторинг</p> <p>Поява нових конкурентів може погано позначитися на роботі компанії через малу популярність</p> <p>Псування репутації франчайзу може з'явитися через малого використання сучасних технологій та поганого моніторингу</p>

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

«ЦЕНТР ШАУРМИ»

3.1 Удосконалення фінансового менеджменту

Ефективний фінансовий менеджмент є ключовим фактором успіху будь-якого ЗРГ.

Впровадження кращих практик фінансового менеджменту може допомогти ЗРГ:

- **Збільшити прибуток:** Це може бути досягнуто шляхом зниження витрат, збільшення продажів та покращення рентабельності.
- **Покращити контроль над грошовими потоками:** Це може допомогти ЗРГ уникнути касових розривів та забезпечити наявність коштів для інвестування у ріст та розвиток.
- **Приймати обґрунтовані фінансові рішення:** Це може допомогти ЗРГ зробити кращі вибори щодо цін, меню, маркетингу та інших аспектів бізнесу.
- **Зменшити фінансові ризики:** Це може допомогти ЗРГ захиститися від непередбачених витрат, економічних спадів та інших загроз.

Ось деякі ключові стратегії, які ЗРГ можуть використовувати для покращення фінансового менеджменту:

- **Складання бюджету та прогнозування:** Розробка детального бюджету та точне прогнозування доходів та витрат є основою для ефективного фінансового менеджменту.
- **Відстеження та аналіз витрат:** Регулярне відстеження та аналіз витрат може допомогти ЗРГ виявити сфери, де можна заощадити кошти.
- **Управління запасами:** Ефективне управління запасами продуктів харчування та напоїв може допомогти ЗРГ мінімізувати втрати та оптимізувати витрати.
- **Контроль цін:** Встановлення правильних цін на страви та напої є важливим для забезпечення рентабельності.
- **Слідкування за дебіторською заборгованістю:** Своєчасне стягнення дебіторської заборгованості може допомогти ЗРГ покращити свої грошові потоки.

- **Використання фінансових інструментів:** Існує безліч фінансових інструментів, які можуть допомогти ЗРГ управляти своїми фінансами, таких як програмне забезпечення для бухгалтерського обліку, кредитні картки та позики.
- **Навчання персоналу:** Фінансово грамотний персонал може допомогти ЗРГ приймати кращі рішення щодо витрат та доходів.
- **Отримання професійної допомоги:** ЗРГ можуть скористатися послугами бухгалтера, фінансового консультанта або іншого фахівця, щоб отримати допомогу з фінансовим менеджментом.

Важливо зазначити, що не існує універсального підходу до покращення фінансового менеджменту.

Найкращі стратегії для конкретного ЗРГ залежатимуть від його розміру, типу, розташування та інших факторів.

Однак, впровадження вищезазначених стратегій може допомогти будь-якому ЗРГ покращити свою фінансову стійкість та перспективи успіху.

Окрім вищезазначеного, ЗРГ також можуть розглянути наступні кроки:

- **Використання технологій:** Існує безліч технологічних рішень, які можуть допомогти ЗРГ покращити фінансовий менеджмент, таких як програмне забезпечення для керування рестораном, системи точок продажу та онлайн-платформи замовлення.
- **Бенчмаркетинг:** ЗРГ можуть порівняти свою фінансову діяльність з іншими ЗРГ в їхній галузі, щоб визначити сфери, де вони можуть покращитися.
- **Участь в галузевих асоціаціях:** Галузеві асоціації можуть надати ЗРГ ресурси та підтримку для покращення фінансового менеджменту.

Завдяки постійному вдосконаленню та впровадженню кращих практик фінансового менеджменту, ЗРГ можуть забезпечити своє процвітання та стійкість у довгостроковій перспективі.

3.2 Впровадження нової системи фінансового менеджменту в закладі

Стріт фуд «Центр Шаурми» займає середнє місце на ринку, за дешевою ціною реалізує свою продукцію. З кожним роком на ринку з'являється все більше і більше подібних організацій, що спричиняє зменшення попиту. Для підтримки та підвищення місця на ринку необхідно приділяти велике значення не тільки якості

та ціні продукту, а також обслуговуванню. Швидкість та люб'язність співробітників також є невід'ємною частиною успішного бізнесу. Аналогічна ситуація виникає із просуванням продукту. Необхідно правильно та красиво представляти свій продукт. Постійна та хороша реклама – запорука гарного попиту на продукцію закладу

Для збільшення прибутку необхідно розширитись. Франчайзинг є ефективним способом вирішення цієї ситуації. Потрібно ретельно продумати умови договору та контролювати діяльність майбутніх точок, щоб не повторювалися минулі помилки.

Стратегія розвитку

Стріт фуд «Центр шаурми» займає середнє на ринку. Надалі необхідно зайнятися розповсюдженням реклами мережі. Потрібно, щоб мережа стала більш відомою. А також покращити моніторинг. Набрати більше фахівців, встановити сучасне обладнання та зробити ближчий контакт із персоналом. Необхідно постійно відстежувати зміни переваг покупців та їх рівень доходу, стежити за модою та новими тенденціями. Проводити різні аналізи, щоб компанія існувала успішно. Після всього перерахованого вище можна розширювати асортимент, стежачи за якістю продукції. І постійно покращувати якість обслуговування завдяки різним тренінгам для персоналу. І так поступово можна збільшувати кількість торгових точок цієї мережі.

На основі проведеного аналізу середовища сформуємо список

можливостей:

1. Поліпшення рекламних технологій.
2. Розширення асортименту.
3. Збільшення торгових точок.
4. Поліпшення якості обслуговування (поява закладів для їди).
5. Ослаблення позицій конкурентів.
6. Збільшення покупців.
7. Поліпшення життя населення.
8. Розорення та звільнення з ринку фірм-конкурентів.
9. Зниження безробіття.

10. Зменшення ціни сировину.

На основі проведеного аналізу середовища сформуємо список загроз:

1. Зміна потреб та переваг покупців.
2. Можливість появи нових конкурентів.
3. Псування репутації франчайзі.
4. Зниження рівня життя населення.
5. Збільшення безробіття.
6. Збої у постачанні сировини.
7. Поява абсолютно нового товару.
8. Зміна рівня цін.
9. Зниження попиту товар мережі «Подорожник».

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості матриці можливостей (табл.3.3)

Таблиця 3.1 - Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування можливостей довкілля

Вплив/ Ймовірність	Сильний	Помірний	Малий
Високий	Збільшення торгових точок Поліпшення якості обслуговування	Поліпшення рекламних технологій	Зменшення цін на сировину
Середній	Розширення асортименту	Збільшення покупців	Розорення та відхід з ринку фірм-конкурентів
Низький	Ослаблення позицій конкурентів	Поліпшення рівня життя	Зниження безробіття

3.3 Модель фінансового менеджменту «Центру Шаурми» - франчайзинг

Франчайзинг — це система організації та розвитку бізнесу, при якому одна компанія (франчайзер) передає іншій незалежній компанії або індивідуальному підприємцю (франчайзі) право вести бізнес, використовуючи ім'я і бізнес-систему франчайзера і реалізуючи аналогічний з франчайзером товар (послугу) ідентичним способом. Франчайзі отримує можливість виступати на ринку під маскою

франчайзера, використовуючи його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології і механізми підтримки. Франчайзі відповідно зобов'язується здійснювати свою діяльність по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. Виконання цих правил не є недоліком; навпаки, дотримання правил означає, що франчайзі має прекрасну можливість отримати прибуток і зрозуміти вигідність свого вкладу.

В обмін на одноразову оплату франшизи та щомісячний платіж (роялті) франчайзі отримує досить відомий товарний знак, перевірений часом метод ведення бізнесу та цілий пакет технологій та ноу-хау.

Одним із ключових понять у системі франчайзингових відносин є франшиза (франчайзинговий пакет). Під ним розуміється повна бізнес-система, включаючи посібники з ведення робіт, програмне забезпечення, документацію та інші матеріали, які франчайзер передає франчайзі. Наявність франшизи дозволяє останньому працювати досить ефективно, навіть за відсутності попереднього досвіду та знань у відповідній сфері бізнесу.

Діяльність операторів українського ринку франчайзингу, що регламентують такі нормативні документи – Цивільний та Господарський Кодекси України.

Якщо франчайзі не виконує умови франшизи, причиною може бути одне з двох - або франчайзингова система недосконала, або франчайзі вважає за краще ігнорувати систему, яка розвивалася і випробовувалась роками. У першому випадку проблема у поганому операторі франчайзингу; у другому - причина в поганому франчайзі. Вони обидва повинні задовольняти вимоги франчайзингу. По-перше, франчайзер повинен мати високорозвинену систему, що охоплює всі аспекти початкового етапу франшизи, її розвитку та дії, і яка дасть можливість передбачуваного результату. По-друге, ви повинні бути готові виконувати всі елементи системи неухильно. Якщо ви не можете цього зробити, тоді йдіть. Франчайзингова співпраця не для індивідуалістів. Не виконуючи умови франчайзингу, ви вносите свій внесок у втрати підприємства. Вам слід визначити для себе, чи зможете ви ефективно та плідно працювати в рамках співпраці з франчайзингу, чи бути франчайзі – не для вас. Перевага франчайзингової системи в тому, що ви отримуєте великі знання, досвід і підтримку, а значить, ви більш

продуктивно використовуєте час, практикуючи випробувані методи та уникаючи непотрібних помилок.

Умови франчайзингу в «ЦЕНТР ШАУРМИ»:

1. Ліцензійний договір:

Термін дії: Франшиза надається на 10 років з можливістю продовження.

Територія: Франчайзі може відкрити заклад "Центр Шаурми" в будь-якому місці київської області(поки бізнес не такий великий).

Плата за франшизу: 50 000 гривень. Роялті: 5% від щомісячного доходу.

Стандарти: Франчайзі повинен дотримуватися суворих стандартів "Центр Шаурми" щодо: продукті, а саме використання лише свіжих та якісних інгредієнтів; рецептів - приготування шаурми за традиційними рецептами "Центр Шаурми"; обслуговування для надання швидкого та ввічливого обслуговування відвідувачів; оформлення закладу відповідно до бренд-буку "Центр Шаурми".

Маркетингові матеріали: "Центр Шаурми" надає франчайзі маркетингові матеріали, такі як рекламні оголошення, брошури та веб-сайти. Навчання з маркетингу: "Центр Шаурми" проводить навчання з маркетингу для франчайзі та їхнього персоналу.

2. Навчання:

"Центр Шаурми" пропонує франчайзі та їхньому персоналу навчання з різних аспектів ведення бізнесу, включаючи навчання з продуктів та послуг такі як: обслуговування гостей; управління закладом; маркетинг; підтримка та допомога (а саме зручне розташування та оформлення дизайну відповідно до бренд-буку).

Висновок про необхідність впровадження франчайзингу в "Центр Шаурми".

Франчайзинг може стати потужним інструментом для розвитку "Центр Шаурми". Це дозволить швидко розширити мережу закладів, підвищити впізнаваність бренду, знизити ризики та збільшити дохід. Власник франшизи отримує роялті від франчайзі, а франчайзі несуть відповідальність за ведення свого бізнесу.

Франчайзинг гарантує єдині стандарти якості обслуговування та продуктів у всіх закладах "Центр Шаурми". Важливо ретельно підійти до вибору надійних франчайзі та укласти вигідний франчайзинговий договір, щоб гарантувати успіх мережі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загалом, фінансовий менеджмент відіграє важливу роль в успішності та стійкості готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки опануванню та застосуванню основних концепцій і принципів фінансового менеджменту, таких як бюджетування, управління доходами, контроль витрат, фінансовий аналіз, управління грошовими потоками та управління ризиками, менеджери можуть ефективно управляти фінансовими ресурсами, оптимізувати прибутковість і досягати довгострокових цілей зростання в конкурентній індустрії гостинності, що швидко змінює умови функціонування. Фінансовий аналіз має важливе значення для ефективного управління фінансами в готельно-ресторанному секторі. Вивчаючи доходи, витрати, прибутковість, ліквідність та ефективність, управлінці можуть отримати важливу інформацію про фінансові показники свого бізнесу та приймати обґрунтовані рішення для стимулювання зростання й прибутковості. Попри властиві галузі проблеми та невизначеність, наявні значні перспективи для покращення фінансових показників та стійкості через вживання про активних заходів. Впроваджуючи інноваційні стратегії, використовуючи технології та розвиваючи культуру фінансової виваженості, готельно-ресторанний бізнес може зменшити ризики.

Завдяки проведеному SWOT – аналізу ми змогли виявити основні слабкі сторони компанії. По-перше, це маловідомість, по-друге, недостатнє використання сучасних технологій. Також ми розглянули сильні сторони підприємства. Це широкий асортимент, якісне обслуговування та низькі ціни. Враховуючи сильні сторони, ми можемо запобігти багатьом загрозам і втілити в реальність більшість можливостей. Завдяки гарній рекламі необхідно робити компанію більш відомою. Надалі проведення моніторингу дозволить розширювати асортимент з огляду на переваги покупців. Заклад хоче розширюватись, використовуючи систему франчайзинг. При правильному підході та уважному розгляді договору можна сильно збільшити кількість точок без шкоди якості продукції та інших важливих показників. Після проведення аналізу було сформульовано певний висновок та наведено стратегію подальшого розвитку компанії.

Отже, вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складну задачу створення якісної франшизи. Як показує практика і досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення даного завдання передбачає проходження ряду етапів, в результаті яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель і знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно управляти і розвивати франшизу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ

1. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. Економіка та управління підприємствами сфери гостинності. 2023. No 1 (89) С.53–67. Doi: 10.34025/2310-8185-2023-1.89.04.
2. Небаба Н., Разінькова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. Наукові перспективи. 2022. No 9 (27). С.260–269. Doi: 10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269.
3. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти управління якістю ISO 9001: 2015 у готельно-ресторанній індустрії. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2024. No 1 (11). С.26–31. Doi: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.5.
4. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. Економіка та держава. 2020. No 6. С.28–33. Doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.28.
5. Іващенко А. В., Молоченко В. В. Моделювання процесів управління закупівлею товарів у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Фінанси. Право. 2019. No 7(1). С.14–17.
6. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О., Ярчук А. В. Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія: Економічні науки. 2021. No 1 (43). С. 82–87. Doi: 10.31388/2519-884X-2021-43-82-87.
7. Петрик І. В., Семчук Ж. В., Кошовий Б. П. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2019. No 22. С.48–52. Doi: 10.5281/zenodo.3551234.
8. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2024. No 1 (11). С.11–15. Doi: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.2.
9. Wayan E. A., Koval, V.; Ni P. S.-S., Polyezhayev Y. Shifting consumers' sustainable behavior in the hospitality industry. Second International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and

Economic Matters (ICSF 2021). (Kryvyi Rih, May 19-21, 2021).Kryvyi Rih, 2021. No 280. Doi: 10.1051/e3sconf/202128002001.

10.Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. Modern Economics.2022. No 36. С.6–11. Doi: 10.31521/modecon.V36(2022)-01.

11.Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. №14. С.63–67. Doi: 10.37320/2415-3583/14.12.

12.Смовженко Т. С., Коркуна О. І., Коркуна І. І., ЦільникО.Я. Ризики інвестиційної діяльності в сфері туризму та готельно-ресторанному бізнесі. Регіональна економіка. 2020. №1. С.154–159.Doі: 10.36818/1562-0905-2019-4-16.

13.Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації.2024. №3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 04.05.2024).

14.Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №4(24). С.24–29. Doi: 10.29038/2411-4014-2020-04-24-29.

15.Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнес інформ. 2023. №6. С.93–99. Doi:10.32983/2222-4459-2023-6-93-99.

16.МилькоІ. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. Економічний форум. 2019. №4. С.90–98. Doi: 10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14





17.Диха М.В. Соціальна сфера України в контексті забезпечення соціальної безпеки. Сучасні питання економіки і права. Серія: Економічні науки.2020. №1(11). С.119–128. URL:<https://kymu.edu.ua/arkhiv-zbirnykiv-naukovykh-prats-suchasni-putannya-ekonomiky-i-prava-2011-2018-rr/>(дата звернення: 06.05.2024).


18.Мазуркевич І. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності.Наукові інновації та передові


Додаток

Холодні страви та закуски Назва страви	Склад компонентів	Способи оброблення	Ціна, грн.	% від реалізації	Фото страви
1	2	3	4	5	6
Лаваші					
З сиром та грибами ВВQ	Пітта, сир чедр, сир моцарела, гриби ВВQ	Смаження	120	2	
З сиром ананасом та перцем халапеньйо	Пітта, сир чедр, сир моцарела, ананас, перець холопеньйо	Смаження	130	3	
Чотири сири	Пітта, сир чедр, сир моцарела, сир пармезан, сир сулугуні.	смаження	140	6	
Фрі					
Картопля по-селянськи	Картопля по-селянськи	Смаження	60	4	
Картопля фрі	Картопля фрі	Смаження	60	3	
Батат	Батат	Смаження	120	1	

Фалафель	Фалафель	Смаження	120	1.5	
BBQ					
Медові крильця 5 штук	Курячі крильця	Смаження	130	3	

1	2	3	4	5	6
Шаурма					
Фірмова	Лаваш, капуста, фірмовий соус, м'ясо курки /свинини/яловичини, червоний соус, помідор, маринований огірок.	Миття овочів, смаження	110/120/140	7	
Асорті	Лаваш, капуста, фірмовий соус, м'ясо курки /свинини/яловичини, червоний соус, помідор, маринований огірок, сир моцарела, гриби BBQ.	Миття овочів, смаження	140/150/170	3	
Сирна з ананасами	Лаваш, капуста, фірмовий соус, м'ясо курки/свинини/яловичини, червоний соус, помідор, сир мацарела, ананас.	Миття овочів, смаження	140/150/170	1.5	
Гостра	Лаваш, капуста, фірмовий соус, м'ясо курки/свинини/яловичини, червоний соус, помідор, маринований огірок, соус шрірача, перець халапеньйо.	Миття овочів, смаження	140/150/170	2	

Подвійний сир	Лаваш, капуста, фірмовий соус, м'ясо курки/свинини/яловичини, червоний соус, помідор, маринований огірок, сир мацарела.	Миття овочів, смаження	140/150/170	4	
---------------	---	------------------------	-------------	---	---

1	2	3	4	5	6
Велика	Лаваш, фірмовий соус, м'ясо курки/свинини/яловичини, червоний соус, помідор, маринований огірок, сир мацарелла	Миття овочів, смаження	170/190/220	3	
З фалафелем	Лаваш, капуста, фірмовий соус, фалафель, хумус, помідор, маринований огірок, маринована цибуля.	Миття овочів, смаження	160	2	