

# **ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-11>

**Liudmyla Batchenko**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Hotel,  
Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts*

**Liliia Honchar**

*Ph.D. (Economics),  
Senior Lecturer of the Department of Hotel,  
Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts*

**Andrii Beliak**

*Undergraduate  
Kyiv National University of Culture and Arts*

## **THE EFFECTIVENESS OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CRISIS COVID-19**

### ***Summary***

*The study identifies and systematizes key indicators and criteria for ensuring the financial stability of the restaurant business. The complex and thorough analysis of features of maintenance of financial stability of the enterprises of restaurant business on an example of one of restaurants of a chain of the Japanese kitchen of LLC «Sushiya» is carried out. After analyzing the key indicators of financial and economic activity of the restaurant, using the method of complex calculation of the rating of the financial condition of enterprises in the hospitality industry, the level of financial stability of the studied enterprise is determined. Based on the results of practice-oriented analysis, the ranking of financial management goals by the degree of impact on the financial stability of the enterprise. The mechanism of ensuring financial stability of restaurant business enterprises is modeled. The developed and substantiated mechanism is based on a unique methodology, which, unlike existing ones, is adapted to the field of hospitality, is carried out by specific tactical and strategic tools of financial management, based on the chosen type of enterprise policy; takes into account the dynamics of the main financial indicators of the enterprise, which is planned to*

*implement the mechanism and the possible impact of factors of the external changing business environment. With the help of the matrix of financial strategies of J. Franchon and I. Romane, the position of the restaurant «Sushiya-Lavina» is determined and the methodological tools for improving the efficiency of its financial stability are substantiated.*

### **Вступ**

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах глобалізаційних світових економічних процесів, динамічності, непередбачуваності і трансформаційної мінливості економічного середовища у світі та в Україні підприємства сфери гостинності стикаються з багатьма проблемами, що прямо впливають на їхню фінансову стійкість. Нині запорукою успішного та ефективного функціонування підприємств сфери гостинності є впровадження механізму забезпечення фінансової стійкості, який спрямований не лише на максимізацію прибутків у короткостроковому періоді, а й на підтримку стану фінансової стабільності та рівноваги в довгостроковій перспективі з урахуванням світових економічних, політичних, соціально-демографічних тенденцій та трендів розвитку ринку сфери послуг, особливостей та можливостей їх адаптування до специфічних умов функціонування системи національної економіки та здійснення прогнозів очікуваних результатів і подальшої оцінки їх ефективності.

Стратегічним чинником фінансової безпеки, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та кредитоспроможності є фінансова стійкість підприємств. Фінансово стійким підприємство вважається тільки у разі можливості в повному обсязі і своєчасного виконання фінансових зобов'язань, зокрема розрахунків із бюджетними та фінансово-кредитними, банківськими установами, споживачами та постачальниками. Тобто це здатність підприємств сфери гостинності здійснювати усі необхідні основні грошові виплати і розрахунки виходячи з умов збереження платоспроможності та ліквідності у довгостроковій перспективі. Окрім цього, фінансова стійкість підприємств характеризується фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності підприємств; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю керувати власним капіталом; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття.

Особливо актуальним питання фінансової стійкості підприємств сфери гостинності є в сучасних умовах – у період пандемії COVID-19. Сьогодні попри величезний прогрес у сфері охорони здоров'я, розвитку медицини і науки, поліпшення рівня благополуччя і фінансового становища населення COVID-19 має низку загроз не лише для здоров'я та життя населення, а й для всієї світової економіки. Передбачити загальний вплив від пандемії COVID-19 на світ у цілому важко навіть

науковцям, адже раніше світ не був настільки глобалізованим, країни не були пов'язаними настільки міцними економічними, соціальними, демографічними зв'язками. Незважаючи на низку позитивних рис глобалізації у світі, саме це явище спричинило надзвичайно швидке поширення хвороби.

Варто зауважити, що у період економічних глобалізаційних змін фінансова стійкість стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку невиробничого сектору економіки України (сфери послуг). У процесі конкурентної боротьби підприємства шукають шляхи задоволення потреб споживачів з урахуванням оптимального використання ресурсів.

Конкурентоздатність і фінансова стійкість підприємств сфери гостинності в сучасних ринкових умовах розглядається з погляду саме споживачів, тому добре продумана та послідовна маркетингова політика, головним чином, бренд-менеджмент у поєднанні з ефективною системою комплаєнс-контролю, є одним із найважливіших етапів підвищення конкурентоздатності та фінансової стійкості підприємств сфери гостинності.

Ефективність фінансової та бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності в умовах трансформації і глобалізації економіки країни, динамічності та мінливості економічного середовища у світі та в Україні зокрема визначається передусім його фінансовим станом. Фінансова стійкість підприємств сфери гостинності найповнішою мірою характеризується їх успіхом як у виробництві продукції та послуг, так і у відносинах із бізнес-партнерами, банківськими та кредитно-фінансовими установами, інвесторами. Фінансова стійкість підприємств формується в процесі їхньої економічної діяльності, тому формування механізму забезпечення фінансової стійкості є ключовим аспектом ефективної діяльності підприємств сфери гостинності.

Проблема фінансової стійкості є багатоаспектною. Різним аспектам теорії та практики категорій «фінансова стійкість», «механізм фінансової стійкості» та проблемам досягнення підприємствами стійкого розвитку і стабільної діяльності, діагностики й аналізування фінансової стійкості, поліпшення їхнього фінансового становища, пошуку напрямів її забезпечення присвятили праці зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: О. Арєф'єва [1], Л. Батченко [2; 3], Н. Богацька [4], В. Бугай [5], А. Бурда [6], А. Василенко [7], Л. Гончар [8–10], О. Журавльова [12], Л. Костирко [13], В. Куцик [14], Г. Ловінська [15], Т. Обушак [17], В. Оспіщєв [18], О. Островська [19], В. Плиса [24], К. Салига [25], О. Тридід [26].

Питання дослідження процесу формування механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств саме у сфері гостинності є мало розвинутим і малодослідженим, особливо з урахуванням вітчизняних особливостей. Вивченням та дослідженням окремих аспектів фінансової стійкості у сфері гостинності займалися вітчизняні та іноземні вчені та

науковці, зокрема В. Мазур [16], І. Пандяк [23]. Незважаючи на аспектне висвітлення проблеми формування фінансової стійкості у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, питання забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу в кризових умовах COVID-19 особливо актуалізується і потребує ґрунтовного вивчення крізь призму теоретико-прикладного та методологічного дослідження у сучасних реаліях ведення бізнесу.

Саме тому метою дослідження є розроблення й обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу.

## **Розділ 1. Аналіз особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу**

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах глобалізаційних світових економічних процесів, динамічності, непередбачуваності і трансформаційної мінливості економічного середовища у світі та в Україні підприємства сфери гостинності стикаються з багатьма проблемами, що прямо впливають на їхню фінансову стійкість.

Особливо актуальним питання стратегічного аналізу функціонування сфери гостинності на макроекономічному рівні стало під час пандемії COVID-19. За попередніми підрахунками Міністерства культури та інформаційної політики України, локдаун сфери туризму, культури та креативних індустрій зможе призвести до втрати понад 10% ВВП України вже протягом наступних п'яти років. Більше того, науковці зауважують, що і відновлення галузі відбуватиметься вкрай повільно, адже фахівці із цієї галузі переходитимуть до більш «стабільних» індустрій. Усе це може призвести до втрати потенціалу українських фахівців, у тому числі на світовому ринку [21].

За словами міністра культури та інформаційної політики О.В. Ткаченка, втрати сфери гостинності за перші пів року повного та часткового карантину становлять понад 83 млрд грн, що дорівнює близько 2% ВВП країни; на понад 75% зменшилися туристичні потоки (втрати за один вікенд становлять понад 1 045,66 млн грн); падіння середньої завантаженості готелів становило від 50% до 20%. Загальні тенденції (втрати робочої сили та сукупних доходів галузі) вказують на повернення показників до рівня 2010 р. [11].

Забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності є визначальною властивістю фінансового стану підприємства та пов'язане з рівнем залежності від кредитних установ та організацій, інвесторів і розкривається як відношення власних до залучених ззовні коштів. Визначення даного показнику надає комплексну оцінку фінансової стабільності.

Ефективність забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу в кризових умовах їх функціонування доцільно дослідити крізь призму функціонування конкретного закладу. Для комплексного та ґрунтового аналізу особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу вибрано один із ресторанів мережі японської кухні ТОВ «Сушия», що є одним із наймасштабніших та конкурентоздатніших складників компанії USG Holding (холдинг, що об'єднує численні українські компанії, які вже понад два десятиліття надають послуги у сфері ресторанного, готельного та медичного бізнесу) [22].

Ресторан «Сушия-Lavina» знаходиться за адресою вул. Берковецька, 6Д, м. Київ (ТРЦ Lavina Mall), на другому поверсі. Режим роботи: 10:00–22:00. Контингент споживачів: відвідувачі торгово-розважального комплексу Lavina. Ресторан «Сушия» став одним із піонерів серед ресторанних закладів даного торгово-розважального центру, 22-м у Києві та 40-м в Україні [20].

Із метою аналізу ефективності забезпечення фінансової стійкості підприємства насамперед проаналізуємо динаміку фінансових результатів (прибутку) в ресторані «Сушия» за 2018–2019 рр. та здійснимо розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 1) [27].

Таблиця 1

**Аналіз динаміки фінансових результатів (прибутку)  
ТОВ «Сушия» за 2018–19 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	Грн			
1	2	3	4	5
1. Продажі (з ПДВ)	18 346 875	16 420 806,45	+1 926 068,55	+11,73
2. Кількість транзакцій, од	35 753,00	32 192,00	+3561	+11,06
3. Середня транзакція	459,28	569,92	-110,64	-19,41
4. Валовий прибуток	12 778 315,69	11 858 222,18	+920 093,51	+7,76
5. Прибуток після контрольованих витрат	8 880 925,51	8 307 961,99	+572 963,52	+6,90
6. Операційний прибуток від діяльності ресторану та доставки	4 431 308,97	4 234 723,24	+196 585,73	+4,64
7. Операційний прибуток	2 724 517,26	2 807 392,01	-82 874,75	-2,95
8. Інші доходи від діяльності	207 300,89	510 185,54	-302 884,65	-59,37
9. Інші фінансові доходи	0	172 395,84	-172 395,84	-100,00
10. Чистий прибуток	2 205 934,05	2 304 426,68	-98 492,63	-4,27

*Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]*

Проаналізувавши фінансові результати в розрізі отриманого прибутку за 2018–2019 рр., можна дійти таких висновків: продажі (з ПДВ) зросли на 1926 068,55 грн (+11,73%); кількість транзакцій відносно попереднього періоду зросла на 3 561 од. (+11,06%), проте середня сума транзакції зменшилася на 110,64 грн (-19,41%). Валовий прибуток зріс на 920 093,51 грн (+7,76%); прибуток після контрольованих витрат – 572 963,52 грн (+6,9%). Операційний прибуток від діяльності ресторану та доставки зріс на 196 585,73 грн (+4,64%), а загальний операційний прибуток знизився на 82 874,75 грн (-2,95%). Інші доходи від діяльності ресторану знизилися на 302 884,65 грн (-59,37%), а інших фінансових доходів заклад у 2019 р. взагалі не мав. Чистий прибуток знизився на -4,27% (-98 492,63 грн).

Проаналізуємо динаміку собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) в ресторані «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. та здійснимо розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 2).

Таблиця 2

**Аналіз динаміки собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
<b>1. Собівартість продуктів та упаковки, у т. ч.:</b>	5 568 559,31	4 562 584,27	1 005 975,04	22,05
<i>1.1. Собівартість продуктів</i>	5 384 836,38	4 397 355,47	987480,91	22,46
1.1.1. Продукти	5 219 878,00	4 253 281,82	966596,18	22,73
1.1.2. Харчування персоналу	14 982,66	11 990,18	2992,48	24,96
1.1.3. Списання на технологію	82 241,21	70 693,18	11548,03	16,34
1.1.4. Списання	67 734,51	55 957,42	11777,09	21,05
1.1.5. Витрати (доходи) від різниці курсів	0	5 432,87	-5432,87	-100,00
<i>1.2. Упаковка</i>	183 722,93	165 228,80	18494,13	11,19
<b>2. Витрати заготівельного цеху</b>	262 515,26	259 220,18	3295,08	1,27
<b>3. Витрати на логістику</b>	294 350,01	267 323,72	27026,29	10,11
<b>4. Витрати центрального офісу</b>	1 210 485,53	1 208 868,98	1616,55	0,13
<b>5. Інші витрати</b>	146 741,80	202 103,89	-55362,09	-27,39
<b>6. ПДВ</b>	518 583,21	502 965,33	15617,88	3,11
<b>7. Інші фінансові витрати</b>	0	125 781,03	-125781,03	-100,00

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Аналіз динаміки собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. (у грн) показав такі результати: собівартість продуктів та упаковки у цілому, зросла на 1 005 975,04 грн (+22,05%), у тому числі зросли витрати на собівартість продуктів: продукти – на 22,73%, харчування персоналу – на 24,96%, списання на технологію – на 16,34% і на загальні списання – 21,05%, проте у 2019 р. заклад не мав витрат від різниці курсів (у 2018 р. витрати становили 5 432,87 грн). Зросли витрати на собівартість упаковки – на 11,9%.

Витрати заготівельного цеху майже не зазнали змін (+1,27%); витрати на логістику зросли на 10,11%. Витрати центрального офісу зросли всього на 0,13%, проте інші витрати зменшилися на 27,39%. Витрати на ПДВ зросли на 3,11%, а інших фінансових витрат на відміну від 2018 р. не було зафіксовано.

Важливими для аналізу є динаміка контрольованих витрат у ресторані «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. та розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 3).

Таблиця 3

**Аналіз динаміки контрольованих витрат ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–19 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
<b>1. Контрольовані витрати ресторану</b>	3 897 390,18	3 550 260,19	347 129,99	9,78
<i>1.1. Заробітна плата персоналу</i>	2 090 655,88	1 865 265,81	225 390,07	12,08
1.1.1. Заробітна плата персоналу ресторану (сервіс)	591 171,49	501 223,62	89 947,87	17,95
1.1.2. Компенсація відпусток	16 656,46	19 077,54	-2 421,08	-12,69
1.1.2. Заробітна плата персоналу ресторану (технологія)	1 482 827,93	1 344 964,65	137 863,28	10,25
<i>1.2. Заробітна плата менеджерів</i>	754 397,60	846 922,38	-92 524,78	-10,92
1.2.1. Заробітна плата директора	260 414,07	282 257,26	-21 843,19	-7,74
1.2.2. Заробітна плата шеф-кухаря	204 460,00	207 202,84	-2 742,84	-1,32
1.2.3. Заробітна плата менеджерів	107 498,13	115 355,92	-7 857,79	-6,81
1.2.4. Компенсація відпусток (менеджери)	0	48 932,50	-48 932,50	-100%

(Закінчення таблиці 3)

1	2	3	4	5
1.2.5. Заробітна плата заступник директора	182 025,40	193 173,86	-11148,46	-5,77
<i>1.3. Додаткові премії (лінійний персонал)</i>	10 280,54	50 910,74	-40630,2	-79,81
<i>1.4. Комунальні послуги</i>	324 070,15	272 974,57	51095,58	18,72
1.4.1. Вода	57 139,45	46 582,03	10557,42	22,66
1.4.2. Електроенергія	209 407,13	188 927,72	20479,41	10,84
1.4.3. Опалення	39 807,01	17 372,24	22434,77	129,14
1.4.4. Інтернет	15 732,00	18 001,77	-2269,77	-12,61
1.4.5. Мобільний зв'язок	1 984,56	2 090,81	-106,25	-5,08
<i>1.5. Господарські матеріали</i>	83 491,69	73 147,64	10344,05	14,14
1.5.1. Хімія (чистячі і миючі засоби тощо)	23 835,66	21 440,30	2395,36	11,17
1.5.2. Інвентар для прибирання	45 939,35	39 753,91	6185,44	15,56
1.5.3. Касова і термострічки	2 602,84	2 027,94	574,9	28,35
1.5.4. Канцтовари	5 912,38	5 737,39	174,99	3,05
1.5.5. Картриджі та тонери	1 560,00	1 412,40	147,6	10,45
1.5.6. Перчатки для кухарів	3 641,46	2 704,78	936,68	34,63
1.5.7. Інші матеріали, упаковка для складу	0	70,92	-70,92	-100%
<i>1.6. Технічне обслуговування та ремонт</i>	297 326,45	194 685,03	102641,42	52,72
1.6.1. Ремонт	170 885,78	110 381,47	60504,31	54,81
1.6.2. Будівництво і експлуатація	39 151,00	32 541,98	6609,02	20,31
1.6.3. Технічне обслуговування	49 641,32	41 022,92	8618,4	21,01
1.6.4. Технічне обслуговування	10 554,00	7 560,55	2993,45	39,59
1.6.5. Обладнання	27 094,35	3 178,11	23916,24	752,53
<i>1.7. Посуд, уніформа, інвентар</i>	151 062,24	140 246,64	10815,6	7,71
<i>1.8. Витрати на послуги зовнішніх організацій</i>	102 926,44	85 334,21	17592,23	20,62
<i>1.9. Витрати на маркетинг</i>	24 080,18	31 597,29	-7517,11	-23,79
<i>1.10. Витрати на транспорт</i>	0	3 759,40	-3759,4	-100,00
<i>1.11. Інші витрати</i>	59 099,01	63 115,40	-4016,39	-6,36

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]



Із табл. 3, бачимо, що контрольовані витрати ресторану зросли на 347 129,99 грн (+9,78%). Згідно з фінансовим звітом ресторану, контрольовані витрати ресторану складаються з 11 категорій. Проаналізуємо динаміку в кожній із них: заробітна плата персоналу зросла на 12,08% (проте зменшилася сума витрат на компенсацію відпусток на 12,69%); заробітна плата менеджерів скоротилася на 10,92% (зменшення відбулося у кожному складнику цієї категорії); також на 79,81% зменшилася сума витрат на додаткові премії лінійному персоналу; на 18,72% зросла оплата комунальних послуг: найбільше зросли витрати на опалення (на 129,14%), але зменшилися витрати на Інтернет – на 12,61%; зросли витрати на господарські матеріали – на 14,14%; найбільше зростання витрат показала категорія технічного обслуговування та ремонту (+52,72%), передусім за рахунок збільшення витрат на ремонт обладнання на 752,53%; витрати на посуд, інвентар зросли на 7,71%, на послуги зовнішніх організацій – на 20,62%. Зменшилися витрати у 2019 р. на маркетинг (-23,79%) та були відсутніми на транспорт. Інші витрати ресторану скоротилися на 6,36%.

Важливим складником фінансового аналізу підприємства є аналіз неконтрольованих витрат (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз динаміки неконтрольованих витрат ресторану  
«Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
<b>1. Неконтрольовані витрати ресторану</b>	4 449 616,54	4 073 238,75	376 377,79	9,24
<i>1.1. Оренда ресторану</i>	3 107 834,31	2 876 123,28	231 711,03	8,06
<i>1.2. Витрати на маркетинг</i>	546 737,83	483 620,53	63 117,3	13,05
<i>1.3. Розрахунково-касове обслуговування (РКО)</i>	225 461,61	199 167,33	26 294,28	13,20
1.3.1. РКО (інше)	10 259,76	8 611,50	1 648,26	19,14
1.3.2. Еквайринг	160 939,30	142 858,35	18 080,95	12,66
1.3.3. Послуги інкасаторів	0	7 200,00	7 200,00	-100
1.3.4. Комісія з нарахування заробітних плат	7 462,55	6 797,48	665,07	9,78
1.3.5. Інші витрати інкасації	39 600,00	40 900,00	-1 300	-3,18
<i>1.4. Податок на заробітну плату</i>	483 037,53	425 324,13	57 713,4	13,57
<i>1.4. Податки і збори</i>	80 945,26	83 999,19	-3053,93	-3,64
1.4.1. Ліцензії	7 945,26	7 989,89	-44,63	-0,56
1.4.2. Акцизні збори	73 000,00	76 009,30	-3009,3	-3,96
<i>1.5. Результати інвентаризації</i>	77 698,92	-	77 698,92	100%

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Неконтрольовані витрати ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. зросли на 9,24%. За категоріями неконтрольованих витрат зросла оренда ресторану – на 8,06%, витрати на маркетинг – на 13,05%, на РКО – на 13,2%. Зросли витрати на податок на заробітну плату – на 13,57%, проте категорія витрат на податки і збори зменшилася на 3,64%. У 2018 р. в ресторані не проводилася інвентаризація, тому дані відсутні, а в 2019 р. за результатами інвентаризації було виявлено витрати на 77 698,92 грн.

Проаналізуємо фінансовий звіт (баланс) за 2018–2019 рр. в ресторані «Сушия-Lavina» (табл. 5).

Таблиця 5

**Аналіз динаміки фінансових показників ресторану  
«Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
<b>1. БАЛАНС</b>	39 831 110,21	30 898 801,48	8 932 308,73	28,91
<b>1.1. Активи</b>	39 405 926,63	30 885 420,68	8 520 505,95	27,59
1.1.1. Необоротні активи	-102 269,84	-136 215,37	33 945,53	-24,92
<i>Основні засоби</i>	2 409 216,97	2 383 647,07	25 569,9	1,07
<i>Знос необоротних активів</i>	2 511 486,81	2 519 862,44	-8 375,63	-0,33
1.1.2. Оборотні активи	39 059 778,46	30 565 226,59	8 494 551,87	27,79
Грошові засоби та еквіваленти	38 688 134,32	29 548 594,40	9 139 539,92	30,93
Запаси	295 093,94	314 951,81	-19 857,87	-6,31
Аванси постачальникам	25 343,20	646 249,89	-620 906,69	-96,08
Дебіторська заборгованість	51 207,00	55 430,49	-4 223,49	-7,62
Витрати наступних періодів	448 418,01	456 409,46	-7 991,45	-1,75
<b>1.2. Пасиви (зобов'язання і власний капітал)</b>	628 267,62	592 813,42	35 454,20	5,6
1.2.1. Зобов'язання	635 949,60	600 495,40	35 454,20	5,9
Кредиторська заборгованість за товари, послуги, роботи	71 188,86	243 855,13	-172 666,27	-70,81
Резерви за видатками нарахованих в управлінському обліку	30 353,16	45 861,18	-15 508,02	-33,82
Інша кредиторська заборгованість	534 407,58	310 779,09	-223 628,49	71,96
1.2.2. Власний капітал	7 681,98	7 681,98	0	0,00

*Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту (балансу) діяльності ресторану [27]*

Відповідно до Балансу, проаналізуємо основні показники діяльності ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. Баланс підприємства зріс на 28,91%.

Активи закладу за рік зросли на 27,59%, у тому числі: знизилися необоротні активи – на 24,92%, натомість зросли оборотні активи – на 27,79% (зросли грошові засоби та еквіваленти на 30,93%, знизилися обсяги авансів постачальникам на 96,08% і запаси – на 6,31%).

Пасиви (зобов'язання і власний капітал) за досліджуваний період зросли на 5,6%, своєю чергою, зросли зобов'язання – на 5,9%. Власний капітал залишився без змін.

Проаналізувавши усі отримані дані, дізнаємося, який рівень фінансової стійкості у досліджуваного підприємства, за допомогою методу комплексного розрахунку рейтингової оцінки фінансового стану підприємств сфери гостинності (табл. 6).

Відповідно, рейтинговий бал фінансової стійкості ресторану «Сушия» становить 0,05, що перебуває на межі ВВ (нормальний) та В (задовільний) рівнів, це свідчить про те, що заклад має недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі; вказує на виникнення можливих ризиків, що можуть призвести до втрати платоспроможності за умови обмеження доступу до короткострокових зобов'язань. У зв'язку із цим підприємство потребує удосконалення та науково-методологічного обґрунтування механізму забезпечення фінансової стійкості.

## **Розділ 2. Моделювання механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу**

Механізм забезпечення фінансової стійкості – це система циклічних дій, що пов'язані з виявленням чинників, що мають вплив на фінансову стійкість, з пошуком та організацією виконання ухвалених фінансових рішень.

Стратегічне управління фінансовою стійкістю повинне враховувати вид фінансової стійкості, що характерний для на даний момент часу, а також цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики. Активний розвиток підприємства, зокрема поєднання операцій із різним рівнем фінансових ризиків, що дасть змогу впроваджувати інновації, проводити модернізацію і технічне переозброєння підприємства, можливий лише за умов фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Якщо фінансовий стан підприємства стабільний, доцільними заходами є подальше підвищення рентабельності продажів, часткове вкладення ризикових інвестицій. Якщо підприємство має нестійкий фінансовий стан, надається перевага менш ризиковим операціям на менші терміни окупності. У разі коли підприємство є фінансово не стійким, стратегічним завданням є стабілізація (шляхом реструктуризації боргів, відстрочення платежів та продажів непрофільних активів).

## Розрахунок фінансової стійкості ресторану «Сушія»

Показник	Кількість балів	Рейтингова оцінка			Середня оцінка	Вага показника	Оцінка з урахуванням ваги
		Рік 2	Рік 3	Рік 4			
		3	4	5			
1	2				6	7	
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	- якщо показник вищий 5%, то 1 бал; - якщо 0-5%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X1	Y1		0,15	0,15*1=0,15	
Фінансова автономія	- якщо показник вищий 0,5, то 1 бал; - якщо 0,4-0,5, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X2	Y2	Z2=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,15	0,15*(-1)=-0,15	
Рентабельність активів	- якщо показник вищий 20%, то 1 бал; - якщо 0-20%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X3	Y3	Z3=0,35*0+0,65*0	0,15	0,15*0	
Поточна ліквідність	- якщо показник вищий 1,2, то 1 бал; - якщо 0,8-1,2, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X4	Y4	Z4=0,35* 1+0,65*1	0,1	0,1*1	
Приріст збуту (без ПДВ)	- якщо показник вищий 40%, то 1 бал; - якщо 20-40%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X5	Y5	Z5=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,1	0,1*(-1)	
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів	- якщо показник вищий 15%, то 1 бал; - якщо 0-15%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X6	Y6	Z6=1* X6+0,65*1	0,1	0,1*1	
Приріст власного капіталу	- якщо показник вищий 30%, то 1 бал; - якщо 15-30%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X7	Y7	Z7=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,1	0,1*(-1)	
Швидка ліквідність	- якщо показник вищий 0,8, то 1 бал; - якщо 0,8-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X8	Y8	Z8=0,35* 1+0,65*1	0,05	0,05*1	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	- якщо показник вищий 0,4, то 1 бал; - якщо 0,1-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X9	Y9	Z9=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,05	0,05*(-1)	
Коефіцієнт фінансової стійкості	- якщо показник вищий 0,8, то 1 бал; - якщо 0,6-0,8, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X10	Y10	Z10=0,35*1-0,65*1	0,05	0,05*1	
Всього	$\Sigma Z_{1-10}=0,15-0,15+0,0,1-0,1+0,1-0,1-0,05-0,05+0,05=0,05$						

Джерело: змодельовано авторами на підставі проведених розрахунків

У разі реалізації консервативної фінансової політики підприємство керує структурою джерел фінансування, надаючи перевагу власним джерелам фінансування, що може зумовлювати недостатність рівня рентабельності активів через відсутність ефекту фінансового важеля і високої ціни капіталу. Основним результатом цієї фінансової політики є мінімізація втрати фінансової стійкості, проте у результаті недостатнього фінансування інвестиційної діяльності може відбутися зниження конкурентоспроможності продукції. Важливим чинником є регулювання відпускних цін на готову продукцію шляхом мінімізації постійних витрат підприємства, а також активізування заходів щодо просування продукції з метою збереження фінансової стійкості у довгостроковому періоді.

Якщо підприємством здійснюється помірна політика, досягається позитивний ефект фінансового важеля, що зумовлює достатню фінансову стійкість, знижує середньозважену вартість капіталу. Отриманий прибуток за цього типу політики спрямовується на інвестиційні проекти та створення резервних фондів. Цей тип політики є найбільш оптимальним, адже має можливість забезпечити досягнення фінансових цілей з оптимальним рівнем ризику втрати фінансової стійкості і дає змогу створити можливість формування запасів фінансової міцності на випадок негативного впливу зовнішніх чинників.

Характерною особливістю агресивної політики є низька фінансова стійкість підприємства, що під впливом негативних внутрішніх або зовнішніх чинників у результаті може призвести до банкрутства. Рекомендованими діями під час управління фінансовою стійкістю є здійснення реструктуризації заборгованості, ранжування інвестиційних проектів за ступенями релевантності та реалізування їх у цій послідовності. Вивільнення фінансових ресурсів доцільно спрямовувати на збільшення обсягів власного капіталу підприємства з метою підвищення фінансової стійкості.

Для ресторану «Сушия-Lavina» у зв'язку з його поточним станом фінансової стійкості (на межі ВВ-В – нормально-задовільного), який був визначений за фінансовими результатами закладу за 2018–2019 рр. за допомогою комплексної рейтингової оцінки, помірний тип політики управління фінансовою стійкістю є найбільш оптимальною моделлю забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

До напрямів забезпечення фінансової стійкості інструментами тактичного фінансового менеджменту можемо віднести встановлення принципів оптимізації політики управління витратами (мінімізації, обґрунтованості, планування), вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, що дає змогу уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств (табл. 7).

**Тактичні інструменти забезпечення  
фінансової стійкості підприємства**

<b>Консервативна політика</b>	<b>Помірна політика</b>	<b>Агресивна політика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>управління оборотними активами</b>		
- забезпечується потреба в оборотних коштах за рахунок власного капіталу на рівні 50–70%;	- оборотні кошти фінансуються на 50% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;	- оборотні кошти фінансуються на 10–30% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;
- 20–30% оборотних коштів фінансується за рахунок довгострокового позикового капіталу;	- за рахунок короткострокового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини оборотних засобів;	- 90–70% в оборотних коштах фінансується за рахунок короткострокового позикового капіталу;
- значні витрати власного капіталу на фінансування оборотних коштів;	- середній рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;	- низький рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;
- мінімізація рівня дебіторської та кредиторської заборгованості;	- співставні темпи зростання і оборотності дебіторської заборгованості, мінімізація простроченої;	- темпи зростання кредиторської заборгованості вище дебіторської;
- максимізація грошових коштів підприємства	- середній рівень обсягу грошових коштів підприємства	- мінімальний рівень грошових коштів
<b>управління витратами – калькулювання собівартості продукції</b>		
- зниження витрат за рахунок знижок постачальників на значний обсяг закупівлі;	- закупівля сировини і матеріалів з урахуванням можливого збою поставок продукції;	- жорстке нормування закупівель сировини, відсутність складських приміщень, розвинена логістика;
- зниження витрат на оплату праці за рахунок підвищення кваліфікації персоналу;	- модернізація обладнання, що знижує потребу в трудових ресурсах;	- реінжиніринг бізнес-процесів;
- скорочення простоїв обладнання, здійснення повного циклу виробництва;	- виконання виробництва продукції із залученням зовнішніх фахівців;	- використання аутсорсингу у виробництві продукції;
		- застосування прискореної амортизації в результаті закупівлі обладнання в лізинг

*Джерело: систематизовано авторами*

Менеджмент витрат підприємства базується за такими напрямками: планування витрат, що ґрунтується на цільовому рівні рентабельності і прибутку підприємства (залежно від типу фінансової політики); нормування витрат і калькулювання собівартості продукції; пошук можливостей зниження витрат (використання взаємозамінної сировини, зменшення браку, застосування більш енергоефективного обладнання).

Керування оборотними коштами підприємства є колообігом коштів за трьома стадіями: грошовою, виробничою і товарною. З метою забезпечення безперервності процесу виробництва на підприємстві оборотні кошти повинні бути в достатній кількості у кожній із трьох стадій виробничого процесу.

Мінімальна потреба в оборотних коштах може бути покрита власними оборотними коштами, сума яких не повинна бути менше 10% оборотних активів (рекомендоване значення – 50–70%). Додаткову потребу в оборотних коштах можна покрити за рахунок позикових коштів, що може призвести до зменшення прибутку, тому важливо враховувати їхній вплив на фінансові результати підприємства.

Подібно до фінансової політики існує три підходи до фінансування активів: консервативний, помірний та агресивний. Консервативний підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу слід використовувати для фінансування постійної частини оборотних активів та приблизно 50% їх змінної частини. Друга половина змінної частини оборотних активів повинна фінансуватися за рахунок короткострокового позикового капіталу. Цей тип політики (модель) фінансування оборотних активів забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства (за рахунок мінімального використання короткострокових позикових коштів), але збільшує витрати власного капіталу на їх фінансування, що, крім того, зменшує його рентабельність.

Помірний (компромісний) підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу повинна фінансуватися постійна частина оборотних активів, тоді як за рахунок короткострокового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини. Цей тип політики фінансування оборотних активів забезпечує прийнятний рівень фінансової стійкості підприємства та рентабельності використання власного капіталу, близького до середньої ринкової рентабельності на капітал.

Агресивний підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що невелика частка постійної їх частини (не більше половини) фінансується за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу, тоді як короткостроковий позиковий капітал – переважна більшість основних та всіх змінних частин оборотних активів. Ця модель (тип політики) створює проблеми для забезпечення поточної платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Водночас це дає змогу здійснювати

оперативну діяльність із мінімальною потребою у рівності, а отже, однаковою мірою забезпечувати найвищий рівень її рентабельності.

Той чи інший вид фінансової політики відображає співвідношення чистих оборотних активів (чистий оборотний капітал): його мінімальна вартість характеризує реалізацію агресивного типу, тоді як його досить висока вартість (яка прагне до одного) – політика консервативного типу.

Таким чином, формування відповідних принципів фінансування оборотних активів у кінцевому підсумку визначає взаємозв'язок між рівнем рентабельності власного капіталу та рівнем ризику зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, своєрідним барометром, який є величиною та рівнем чистого поточного активу (чистий оборотний капітал).

Оскільки позитивним чинником фінансової стабільності є наявність джерел запасів, а негативним – розмір запасів, основними шляхами виходу з нестабільних та критичних фінансових умов будуть: поповнення джерел запасів та оптимізація їхньої структури, а також прийнятні скорочення рівня запасів. Цього можна досягти шляхом таких способів:

- збільшення реального власного капіталу за рахунок збільшення розміру статутного капіталу, а також за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (використовується, якщо підприємство не несе непокритих збитків протягом аналізованого періоду, інакше вона не може дати особливих результатів);

- розроблення розумної фінансової стратегії підприємства, яка б дала змогу підприємству залучати як короткострокові, так і довгострокові позикові кошти, зберігаючи при цьому оптимальні співвідношення між власним та позиковим капіталом;

- перегляд середньозважених величин запасів продукції на складах на певний день, тиждень, місяць. Зменшення рівня запасів відбувається в результаті планування залишків запасів, а також реалізації невикористаних запасів. Переоцінений розмір запасів впливає на кредиторську заборгованість, отже, є несприятливим для підприємства.

Також позитивний вплив на поліпшення фінансової стійкості підприємства можуть надати: посилення роботи зі стягнення дебіторської заборгованості, у результаті якої відбувається підвищення частки грошових коштів, прискорення оборотності оборотних коштів, зростання забезпеченості власними оборотними засобами; прискорення оборотності дебіторської заборгованості й, як наслідок, більш ритмічні надходження коштів від дебіторів, збільшення «запасу міцності» за показниками платоспроможності тощо.

Тому для підвищення фінансової стійкості підприємству потрібно шукати резерви для збільшення швидкості темпів накопичення власних джерел, забезпечуючи власними джерелами матеріальних оборотних засобів. Окрім того, необхідно знайти найбільш оптимальне співвідношення фінансових ресурсів, за якого підприємство вільно



маневруватиме фінансами завдяки ефективному використанню забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції, а також витратами на розширення та оновлення.

Процес запровадження механізму управління фінансовою стійкістю ресторану «Сушия-Lavina» можемо представити у вигляді низки послідовних взаємозалежних етапів (рис. 1).

У сучасних економічних реаліях кожен суб'єкт господарювання самостійно планує та здійснює власну фінансово-господарську діяльність. При цьому основна увага приділяється прогнозуванню і забезпеченню можливостей економічного зростання, що неможливо без визначення основної характеристики – фінансової стійкості.

### **Розділ 3. Обґрунтування ефективності механізму управління фінансовою стійкістю ресторану**

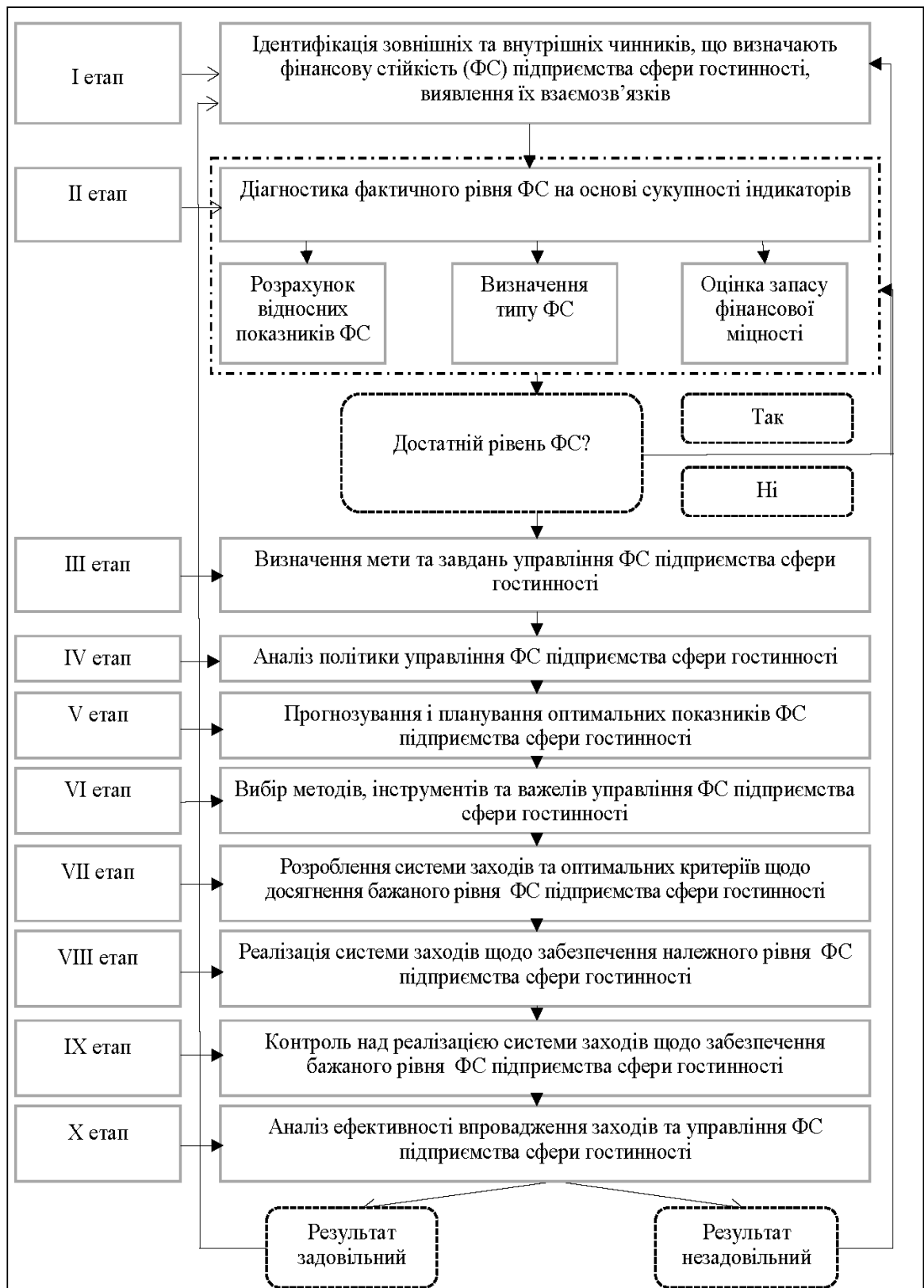
На сучасному етапі трансформації суспільства, коли в сукупному національному багатстві країни зростає частка людського капіталу, а розвиток підприємств стає можливим лише за умов створення нових знань та випуску високотехнологічної продукції з високими споживчими якостями, питання фінансової стійкості стає основною умовою здійснення інноваційної діяльності. Стратегія розвитку підприємства в епоху когнітивної економіки вимагає значних довгострокових вкладень, що за умов відсутності фінансової стійкості підприємства стає нереальною. В умовах кризових явищ від фінансової стійкості напряму залежить перспективна платоспроможність підприємства.

Розроблення фінансової стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства повинно бути пов'язане з формуванням стратегічних фінансових цілей, які визначаються з урахуванням загроз утрати фінансової стійкості підприємства і способів їх попередження.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має базуватися на корпоративних стратегіях розвитку з метою вдосконалення управління капіталом і рухом коштів у довгостроковій перспективі. Вирішальною є головна стратегія, спрямованість якої впливає на зміст функцій управління стійким станом.

Ураховуючи життєвий цикл підприємств, стратегія фінансової стійкості і методика її реалізації повинні бути такими, щоб підприємство могло в кожній точці зрілості мати нову стадію зародження конкурентних переваг. Тому сьогодні для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються спеціальні методики, зокрема за допомогою матриці Ж. Франсона та І. Романа (матриця фінансових стратегій).

Апробація була проведена за даними ТОВ «Сушия» з метою встановлення можливості її застосування для розроблення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Матриця фінансових стратегій формується на основі економічної доданої вартості та внутрішнього та сталого темпів зростання підприємства.



**Рис. 1. Етапи впровадження механізму управління фінансовою стійкістю ресторану «Сушия-Lavina»**

*Джерело: авторська розробка*

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Матриця дає змогу спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на наступні періоди, намітивши допустимі межі фінансового ризику, виявити поріг можливостей підприємства.

Головна діагональ матриці – квадрати 1, 2 і 3 – є зоною рівноваги. Квадрати 4, 5, 6, що знаходяться над діагоналлю, вказують на зону успіху, в якій значення показників є позитивними і відбувається створення ліквідних засобів. Характеризується позитивним стійким чистим грошовим потоком та мінімальними фінансовими ризиками.

Квадрати 7, 8, 9 (під діагоналлю) характеризують зону дефіциту, у ній відбувається використання ліквідних засобів, зростання негативних показників.

Розглянемо на матриці фінансової стратегії можливі положення підприємства і варіанти їх зміни (табл. 8).

Проаналізувавши основні показники діяльності ресторану «Сушия-Lavina», у зв'язку з його поточним станом фінансової стійкості (на межі ВВ-В – нормально-задовільного), який був визначений за фінансовими результатами закладу за 2018–2019 рр. за допомогою комплексної рейтингової оцінки, необхідно відзначити негативні тенденції, які можуть створити труднощі в перспективі. Ресторану «Сушия-Lavina» у значному обсязі не вистачає власних оборотних коштів. Тобто попри нормальний фінансовий стан у поточному періоді можливе виникнення фінансових ризиків у майбутньому.

Результат господарської-фінансової діяльності ресторану в 2019 р. мав позитивні тенденції, тому потрапляє в область діагоналі – зону відмови від залучених ресурсів.

Така ситуація характерна для першого квадрата матриці стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства (рис. 2).

Квадрат 1, в якому перебуває заклад, має назву «Батько сімейства», характеризується рівнем темпів зростання обороту нижче за можливі; є резерви. Можливий перехід в квадрати 2, 4 і 7. Підприємство перебуває на стадії «гальмування» розвитку фінансово-господарської діяльності, пріоритетною сферою такого розвитку, що забезпечує реалізацію фінансової стратегії, є формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Із метою поліпшення фінансового стану ресторану необхідно звернути увагу на управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Для виходу підприємства з квадрата 1 та переходу у позиції квадрат 2 «Стійка рівновага» або квадрат 4 «Рантьє» необхідно здійснити такі заходи:

**Матриця фінансової стратегії та можливі варіанти зміни положення**

Квадрат	Назва	Стислий опис	Можливий перехід
1	2	3	4
Квадрат 1.	Батько сімейства	Характеризує рівень темпів зростання обороту нижче за можливі; є резерви	2, 4, і 7.
Квадрат 2.	Стійка рівновага	Підприємство перебуває у стані фінансової рівноваги	1, 4, 7, 5, 3, 8.
Квадрат 3.	Нестійка рівновага	Стан характеризується відсутністю власних засобів і використанням залученого капіталу. Може спостерігатися після виконання інвестиційного проєкту	2, 5, 8.
Квадрат 4.	Рантьє	Наявність вільних засобів для здійснення проєктів під час використання позикового капіталу	1, 2, 7.
Квадрат 5.	Атака	Надлишок власних засобів, дає змогу розширитися у своєму сегменті ринку	2, 6.
Квадрат 6.	Материнське суспільство	Надлишок ліквідних засобів. Компанія має можливість створення і фінансування дочірніх підрозділів	4, 5.
Квадрат 7.	Епізодичний дефіцит	Дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння термінів надходження і витрачання засобів	1, 2, 8.
Квадрат 8.	Дилема	Є дефіцит ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок запозичення	2, 7, 9.
Квадрат 9.	Криза	Кризовий стан підприємства. Необхідність зменшувати усі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці	7, 8.

*Джерело: систематизовано авторами*

	РФД «0	РФД $\approx$ 0	РФД «0
РГД «0	<b>Квадрат 1</b> «Батько сімейства»	<b>Квадрат 4</b> «Рантьє»	<b>Квадрат 6</b> «Материнське суспільство»
РГД $\approx$ 0	<b>Квадрат 7</b> «Епізодичний дефіцит»	<b>Квадрат 2</b> «Стійка рівновага»	<b>Квадрат 5</b> «Атака»
РГД «0	<b>Квадрат 9</b> «Криза»	<b>Квадрат 8</b> «Дилема»	<b>Квадрат 3</b> «Нестійка рівновага»

**Рис. 2. Матриця стратегії забезпечення фінансової стійкості ресторану «Сушия-Lavina»**

*Джерело: авторська розробка*

1. Подальше скорочення дебіторської заборгованості. Із цією метою необхідно зробити таке:

- жорсткіше контролювати стан розрахунків, особливо за відстроченими (простроченими) заборгованостями;
- збільшити кількість споживачів продукції та послуг закладу;
- постійно стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською призводить до неплатоспроможності підприємства.

2. Збільшення власних засобів підприємства шляхом залучення інвестицій.

3. Переглянути структуру управління фінансами, що може дати більш ефективне використання грошових ресурсів.

4. Відновити основні засоби.

5. Планувати свою діяльність і одержувати від неї прибуток.

<p>1. Використовувати надлишок коштів для прискореного зростання. 2. Реалізація нових проєктів, покупка діючих підприємств. 3. Спрямувати надлишок коштів на виплату власникам.</p>	<p>Створення вартості <math>EVA &gt; 0</math></p>	<p>1. Скоротити утримання із прибутку. 2. Залучити додатковий капітал: емісія акцій, отримання позик. 3. Знизити темп зростання.</p>
<p>Надлишок грошових коштів <math>g &lt; SGR</math></p>		<p>Дефіцит грошових коштів <math>g &gt; SGR</math></p>
<p>1. Розподілити частину грошових коштів, решту спрямувати на підвищення рентабельності. 2. Переглянути структуру капіталу, домогтися зниження його вартості. 3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</p>	<p>Руйнування вартості <math>EVA &lt; 0</math></p>	<p>1. Змінити стратегію, провести реструктуризацію бізнесу. 2. Здійснити реінжиніринг усіх бізнес-процесів. 3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</p>

**Рис. 3. Матриця фінансових стратегій і темп зростання**

*Джерело: систематизовано авторами*

Фінансовий аспект такої стратегії полягає у:

- визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні;
- зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості;
- збільшенні обороту обігових коштів тощо.

Під час упровадження в роботу ресторану «Сушия-Lavina» даної стратегії необхідно скористатися такими способами:

- розміри випуску продукції повинні бути змінені. Це може бути як збільшення її (покупець побачить якусь економію), так і навпаки, зменшення (продукція купуватиметься покупцями значно частіше);

- посилення інтенсивності рекламування продукції за допомогою різноманітних промоцій, акцій, дегустації, конкурсів тощо;
- гнучка цінова політика;
- найбільш активні працівники, що реалізують продукцію підприємства, повинні бути зацікавлені матеріальними і нематеріальними способами заохочення;
- посилення впливу бренду на свідомість споживачів, зокрема через просування крізь призму USG-холдингу.

Аналіз та управління дебіторською заборгованістю передбачає контроль над оборотністю коштів у розрахунках. Позитивною тенденцією є прискорення оборотності коштів у динаміці. Загальна схема контролю над дебіторською заборгованістю складається з таких етапів:

Етап 1. Установлюється критичний рівень дебіторської заборгованості; підпадають під обов'язкову перевірку всі розрахункові документи, які відносяться до заборгованості, що перевищує критичний рівень.

Етап 2. Здійснюється контрольна вибірка з розрахункових документів.

Етап 3. Здійснюється аналіз відповідності сум дебіторської заборгованості у відібраних документах (табл. 9).

Таблиця 9

### Заходи, що спрямовані на підвищення фінансової стійкості

Заходи 1	Напрями 2
1. Посилення контролю та аналізу дебіторської заборгованості	Розроблення ефективної методики надання комерційного кредиту замовникам та інкасації коштів
2. Факторингові операції	Прискорення дебіторської заборгованості та оборотності інкасації
3. Спонтанне фінансування	Стимулювання замовників до прискорення оплати наданих їм послуг, залучення нових клієнтів
4. Створення резерву сумнівних боргів	Попередження виникнення втрат у зв'язку з виникненням фінансових труднощів у клієнтів
5. Здійснення короткострокових фінансових вкладень за рахунок нерозподіленого прибутку	Отримання додаткового доходу

*Джерело: систематизовано авторами*

Однією з ключових проблем ресторану сьогодні є проблема дефіциту грошових коштів, тобто високоліквідних активів. На підприємстві існують незначні внутрішні резерви та механізми, що дають змогу управляти дебіторською заборгованістю більш ефективно й отримати додаткові обігові кошти.

## Висновки

Стратегічне управління фінансовою стійкістю повинно враховувати не лише цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики, а й вид фінансової стійкості, який характерний для підприємства на даний момент часу. До напрямів забезпечення фінансової стійкості інструментами тактичного фінансового менеджменту відносять вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, установлення принципів оптимізації політики управління витратами (обґрунтованості, мінімізації, планування), які дають змогу уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

В основі розробленого та обґрунтованого механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу лежить унікальна методика, яка на відміну від уже існуючих є адаптованою саме до сфери гостинності, здійснюється специфічними тактичними та стратегічними інструментами фінансового менеджменту, базуючись на вибраному типі політики підприємства; урахує динаміку основних фінансових показників підприємства, на якому планується впровадження механізму, та можливий вплив чинників зовнішнього мінливого бізнес-середовища.

Під час дослідження встановлено, що сьогодні фінансова стійкість виступає одним із найдієвіших інструментів фінансового контролінгу, завдяки якому з'являється можливість налагодити ефективний механізм управління підприємством. Здійснено ранжування цілей фінансового менеджменту за ступенем впливу на фінансову стійкість підприємства та розроблено механізм забезпечення фінансової стійкості ресторану «Сушия-Lavina» стратегічними інструментами фінансового менеджменту, що включає визначення типу фінансової політики підприємства (консервативна, помірна, агресивна), можливості досягнення цільової фінансової стійкості та виявлення можливих загроз і мінімізацію від їх наслідків завдяки застосуванню тактичних інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ключових параметрів функціонування ресторану «Сушия-Lavina» дав змогу визначити положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання підприємства. На основі проведеного аналізу загалом можна зробити висновки, що підприємству можна рекомендувати стратегію поступового розвитку, фінансовий аспект якої полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення оборотності обігових коштів тощо.

### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції : колективна монографія / за ред. канд. іст. наук, проф. В.А. Русавської. Київ : Ліра-К, 2018. 420 с.
3. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Близнюк І.О. Стратегічні альтернативи організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 64–70.
4. Богацька Н.М., Галюк О.В. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Молодий вчений*. 2013. № 2. С. 12–16.
5. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № I. С. 34–39.
6. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 141–153.
7. Василенко А.В. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств : монографія. Київ : Центр учебной литературы, 2015. 648 с.
8. Гончар Л.О., Гончар Л.О. SWOT-аналіз ринку послуг України в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7–8 (205–206). С. 22–35.
9. Гончар Л.О. Готельно-ресторанне господарство у контексті трансформації ринку послуг України: стан, тенденції, прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9(207). С. 23–32.
10. Гончар Л.О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти : монографія. Київ : Ліра-К, 2020. 340 с.
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2020).
12. Журавльова О.Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с.
13. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2012. 474 с.
14. Куцик В.І., Борисенко Н.В. Суть і аналіз фінансово-економічного стану підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.13. С. 274–278.
15. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1(23). 252 с.
16. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. С. 273–286.
17. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 92.
18. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 218–223.
19. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 4(11). 252 с.



20. Офіційний сайт мережі ресторанів «Сушия». URL: <https://sushiya.ua/> (дата звернення: 25.11.2020).
21. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkp.gov.ua/> (дата звернення 25.11.2020).
22. Офіційний сайт холдингу USG. URL: <https://www.usgh.com.ua/ukr/> (дата звернення: 25.11.2020).
23. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету*. 2016. № 50. С. 277–285.
24. Плиса В.Й., Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія. Львів : АТБ, 2009. 274 с.
25. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. 215 с.
26. Тридід О.М., Орехова К.В. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 143 с.
27. Фінансовий звіт діяльності ресторану ТОВ «Сушия-Lavina» за 2018–2019 роки.

### References:

1. Arefieva O.V., Horodianska D.M. (2008) Economic stability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8, pp. 83–90.
2. Batchenko L.V., Honchar L.O. (2018) Teoretyko-praktychni pidkhody do efektyvnoho funktsionuvannia rynku hotelno-restorannykh posluh: stan, problemy, tendentsii [Theoretical and practical approaches to the effective functioning of the market of hotel and restaurant services: status, problems, trends]. Kyiv: Vyd-vo Lira-K, pp. 278–309. (in Ukrainian)
3. Batchenko L.V., Honchar L.O., Blyzniuk I.O. (2019) Stratehichni alternatyvy orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku turystychnykh pidpriemstv v Ukraini [Strategic alternatives of organizational and economic development of tourist enterprises in Ukraine]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 24, no. 5, pp. 64–70.
4. Bohatska N. M., Haliuk O. V. (2013) The financial condition of the enterprise and ways to improve it in the business processes of the enterprise. *Molodyi vchenyi*, vol. 2, pp. 12–16.
5. Buhai V. Z., Omelchenko V.M. (2008) Analysis and assessment of the financial stability of the enterprise. *Derzhava ta rehiony*, no. I, pp. 34–39.
6. Burda A.I. (2009) Methodical approaches to assessing the impact of the components of the triad of potential on the sustainable development of the enterprise». *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.12, pp. 141–153.
7. Vasylenko A.V. (2015) Menedzhment ustoichyvoho rozvytyia predpriiatyi [Enterprise Sustainable Development Management]. Kyiv: Tsentр uchebnoi lyteratury. (in Russian)
8. Honchar L.O. (2018) SWOT-analiz rynku posluh Ukrainy v umovakh zmin [SWOT analysis of the Ukrainian services market in the face of change]. *Current problems of the economy*, vol. 7/8 (206), pp. 22–35.
9. Honchar L.O. (2018) Hotelno-restoranne hospodarstvo u konteksti transformatsii rynku posluh Ukrainy: stan, tendentsii, prohnozuvannia [Hotel and restaurant business in the context of transformation of the Ukrainian market of services: status, trends, forecasting]. *Current problems of the economy*, vol. 9(207), pp. 23–32.
10. Honchar L.O. (2020) Stratehichne upravlinnia zminamy u sferi posluh: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Strategic change management in the field of services: theoretical, methodological and practical aspects]. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. (in Ukrainian)

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 25 November 2020).
12. Zhuravlova O.Ie. (2009) Finansova stiiikist pidpryiemstva: teoriia i praktyka [Financial stability of the enterprise: theory and practice]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, no. 22, p. 523.
13. Kostyrko L.A. (2012) Finansovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpryiemstv: stratehichni oriiientyry, systemy zabezpechennia, adaptatsiia [Financial mechanism of sustainable development of enterprises: strategic guidelines, support systems, adaptation]. Luhansk: Vyd-vo Noulidzh. (in Ukrainian)
14. Kutsyk V.I., Borysenko N.V. (2009) Sut i analiz finansovo-ekonomichnoho stanu pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [The essence and analysis of the financial and economic condition of the enterprise in modern conditions]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zb. nauk.-tekhn. prats*, vol. 19.13. Lviv: RVV NLTU Ukrainy, pp. 274–278.
15. Lovinska I.H. (2014) Finansova stiiikist orhanizatsii yak indyikator ekonomichnoho potentsialu [Financial stability of organizations as an indicator of economic potential]. *Finansy, oblik i audyt*, vol. 1(23), p. 252.
16. Mazur V. (2015) Industriia hostynnosti – efektyvnyi instrument rozvytku turystychnoho biznesu [The hospitality industry is an effective tool for the development of the tourism business]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky*, pp. 273–286.
17. Obushchak T.A. (2013) Sutnist finansovoho stanu pidpryiemstva [The essence of the financial condition of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, p. 92.
18. Ospishchiev V.I., Nahorna I.V. (2009) Klasyfikatsiia chynnykiv vplyvu na finansovu stiiikist pidpryiemstv [Classification of factors influencing the financial stability of enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2, pp. 218–223.
19. Ostrovska O.A. (2012) Finansovyi stan ta finansova stiiikist pidpryiemstv: teoretychni aspekty vyznachennia yikh suti [Financial condition and financial stability of enterprises: theoretical aspects of determining their essence]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 4(11), p. 252.
20. Official site of the restaurant chain Sushiya. URL: <https://sushiya.ua/> (accessed 25 November 2020).
21. Official site of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. Available at: <https://mkp.gov.ua/> (accessed 25 November 2020).
22. Official site of the USG holding. Available at: <https://www.usgh.com.ua/ukr/> (accessed 25 November 2020).
23. Pandiak I. (2016) The phenomenon of the hospitality industry: definition, basic approaches, structure. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, vol. 50, pp. 277–285.
24. Plysa V.I., Pryimak I.I. (2009) Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiiikosti subiektiv hospodariuvannia v ekonomitsi Ukrainy [Strategy for ensuring the financial stability of economic entities in the economy of Ukraine]. Lviv: ATB. (in Ukrainian)
25. Salyha K.S. (2013) Metodychni pidkhody diahnostuvannia finansovoho stanu pidpryiemstva [Methodical approaches to diagnosing the financial condition of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, no. 3, pp. 215.
26. Trydid O.M., Oriekhova K.V. (2010) *Otsiniuvannia finansovoi stiiikosti pidpryiemstva* [Assessment of financial stability of the enterprise]. Kyiv: Vyd-vo Universytetu BS NB Ukrainy. (in Ukrainian)
27. Financial report of the restaurant LLC «Sushiya-Lavina» for 2018-2019.