

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА: НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальність 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
економіка та управління підприємством»
Югаленко Владислава Юріївна
Керівник: к.е.н., доц. Сорока Л.М.
Рецензент: к.е.н., доц. Боденчук Л. Б.

Ізмаїл – 2025

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 14 від «04» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри

Місєр Мстислав К.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист на відкритому засіданні ЕК

«24» серпня 2025 р.

Оцінка 92 Відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК ГГ Коваль В.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та види рентабельності.....	6
1.2. Методи оцінки рентабельності підприємства.....	10
1.3. Фактори, що впливають на рівень рентабельності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ТОВ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО».....	17
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Піца Челентано».....	17
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Піца Челентано».....	22
2.3. Оцінка показників рентабельності ТОВ «Піца Челентано».....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
3.1. Удосконалення процесу управління витратами на підприємстві.....	36
3.2. Оптимізація виробничих процесів з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Піца Челентано».....	41
3.3. Стратегічне планування як шлях підвищення рентабельності підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю економічного середовища та швидкими змінами у внутрішніх і зовнішніх факторах, що впливають на діяльність підприємств. У таких умовах оптимізація фінансової діяльності стає ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств та підвищення їх рентабельності.

Фінансова діяльність підприємства охоплює процеси планування, управління та контролю за рухом фінансових ресурсів, що забезпечує його ефективне функціонування та розвиток. Проте у сучасному середовищі перед підприємствами стоять нові виклики, такі як зростання витрат, коливання попиту, обмеженість інвестиційних ресурсів та посилення регуляторного контролю. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці та впровадженні дієвих підходів до оптимізації фінансових процесів, які дозволять знизити витрати, збільшити дохід та забезпечити стабільний приріст прибутковості.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ефективна фінансова діяльність є основою конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вивчення шляхів підвищення рентабельності підприємства дає змогу визначити найбільш оптимальні напрями використання ресурсів, удосконалення структури витрат та пошуку нових джерел доходу.

Метою даного дослідження є розробити рекомендації оптимізації фінансової діяльності підприємства та підвищення його рентабельності на підставі вивчення теоретичних аспектів оптимізацій фінансової діяльності та підвищення рентабельності підприємства та дослідження ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи включають:

1. Вивчити теоретичні аспекти оптимізації фінансової діяльності підприємства та підвищення рентабельності.
2. Навести характеристику ТОВ «Піца Челентано»
3. Здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Піца Челентано»
4. Здійснити оцінку показників рентабельності ТОВ «Піца Челентано»
5. Визначити шляхи підвищення рентабельності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є фінансова діяльність та рентабельність підприємства, **об'єктом** – управління фінансовою діяльністю та рентабельністю підприємством.

Методична база дослідження. Для досягнення мети під час дослідження були використані різні наукові методи. А саме, дослідження теоретичних засад фінансової діяльності та рентабельності підприємства здійснено з використанням методів опису, аналізу, синтезу, класифікації. Оцінка ефективності фінансової діяльності та рентабельності підприємства здійснена за допомогою коефіцієнтного аналізу, графічного та статистичних методів, аналізу динаміку. Розробка шляхів підвищення рентабельності здійснена з використанням методів опису, факторного аналізу, узагальнення.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що на підставі вивчення теоретичних аспектів оптимізації фінансової діяльності та підвищення рентабельності підприємства, оцінки ефективності фінансової діяльності та рентабельності ТОВ «Піца Челентано» запропоновані шляхи підвищення рентабельності підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та види рентабельності

Рентабельність - це відносний індикатор результативності функціонування господарюючих суб'єктів, що показує співвідношення отриманого результату (прибутку) до доступних чи застосованих ресурсів. Індикатори рентабельності описують здатність понесених витрат (залучених ресурсів) компенсуватися, що становить фундамент подальшої діяльності підприємства. Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, ілюструють наслідки роботи підприємства; вони застосовуються як інструменти інвестиційної, цінової політики та інших аспектів. Свідченням важливості цієї проблематики є численність наукових робіт вітчизняних фахівців [8], присвячених вивченню оцінювання рентабельності діяльності підприємства. Варто підкреслити, що серед вказаних авторів відсутнє єдине бачення щодо представленої ними системи індикаторів рентабельності діяльності підприємства та окремих аспектів методики їхнього аналізу.

Задля досягнення визначеної мети, розглянемо ключові з опублікованих методик, окреслюючи їхні переваги та слабкі місця. Отже, група авторів під керівництвом професора М. Г. Чумаченка [4] для оцінки рентабельності рекомендує такі показники:

1. Рентабельність окремих виробів – визначається як частка прибутку від конкретного виробу до його собівартості.
2. Рентабельність реалізованої продукції – обчислюється як відношення прибутку від продажу продукції (або чистого прибутку) до виручки від реалізації продукції.

3. Рентабельність виробництва – розраховується як частка прибутку від реалізації до вартості основних фондів та матеріальних оборотних коштів.

Запропонована Наталією Тарасенко система критеріїв включає в себе:

1. Рентабельність бізнесу – визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості фондів.

2. Рентабельність продажу – визначається відношенням чистого прибутку до виручки від реалізації (без ПДВ та акцизів).

3. Рентабельність конкретного виробу – розраховується аналогічно до вищевказаної методики [4].

Як можна помітити, наведена автором система показників рентабельності також не є вичерпною, адже вона не надає повної інформації стосовно рентабельності виробництва продукції, її збуту та інвестицій коштів у господарську діяльність. Крім того, під час розрахунку показника рентабельності підприємства в чисельнику доцільно використовувати прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, а не чистий прибуток, як було використано авторськими колективами [5].

Показники рентабельності, що їх запропонувала Г. І. Андрєєва [1], можна структурувати таким чином:

1. Індикатори, що описують відшкодування витрат на виробництво та інвестиційні задуми.

2. Індикатори, що характеризують прибутковість з реалізації.

3. Індикатори, що визначають прибутковість капіталу та його елементів.

Рентабельність виробничої діяльності (відшкодування витрат) – це співвідношення валового прибутку (ВП) або чистого прибутку (ЧП) до сукупності витрат з реалізованої продукції (Врп).

$$P = \frac{\text{Чп}}{\text{ВРп}} \quad (1.1)$$

або

$$P = \frac{Bn}{BPn} \quad (1.2)$$

Ці показники варто було б розширити показниками: прибутковості основної операційної діяльності та прибутковості операційної діяльності.

Прибутковість основної операційної діяльності доцільно розраховувати як співвідношення прибутку від основної операційної діяльності (ПвООД) до операційних витрат основної діяльності (ОВООД) [5].

$$P_{ood} = \frac{P_{ood}}{O_{ood}} \quad (1.3)$$

Прибуток від основної операційної діяльності (ПвООД) обчислюється згідно даних форми 2 (рядок 050 – рядок 070 – рядок 080). Операційні витрати основної діяльності теж визначаються за формою 2 (рядок 040 + рядок 070 + рядок 080). Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності (ПвОД) до суми операційних витрат (ОВ) [6].

$$P_{od} = \frac{PrOD}{OV} \quad (1.4)$$

де:

ПрОД – форма 2, рядок 100 або 105; ОВ – операційні витрати визначаються на підставі форми 2 (ряд.040 + ряд.070 + ряд.080).

Для розрахунку показників рентабельності продажу рекомендується брати прибуток від збуту товарів, робіт та послуг (як було згадано раніше, його варто класифікувати як прибуток від основної операційної діяльності) або чистий прибуток і зіставляти його з сумою одержаної виручки.

Рентабельність капіталу обчислюється діленням валового чи чистого прибутку на середньорічну вартість всього інвестованого капіталу або окремих його частин: власного, позикового, основного, оборотного та інших [1].

Чітке впорядкування показників рентабельності діяльності підприємства зустрічається у працях [3]. Наприклад, Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик,

А. Г. Загородній [6] розподіляють показники рентабельності на дві основні категорії:

- рентабельність продукції, що охоплює: рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продажу;
- рентабельність капіталу (інвестицій).

В групі показників рентабельності капіталу автори виділяють:

- рентабельність активів операційну та чисту, які визначаються як відношення прибутку від операційної діяльності або, відповідно, чистого прибутку до середньої вартості активів підприємства за аналізований період;
- чиста рентабельність власного капіталу, що визначається відношенням чистого прибутку до середньої суми власного капіталу за період аналізу;
- чиста рентабельність довгострокових інвестицій, яка обчислюється як відношення суми чистого прибутку до середньої за період, що аналізується, суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Ю. С. Цал-Цалко [8] вбачає раціональним для визначення ефективності формування поточних витрат підприємства задіювати показники валової, операційної, звичайної та загальногосподарської рентабельності.

Під час обчислення кожного з цих показників відповідний прибуток корелює з відповідними витратами.

Так, під час обрахунку валової рентабельності головної діяльності валовий прибуток співвідноситься з собівартістю реалізованої продукції; у випадку обчислення рентабельності операційної діяльності прибуток від операційної діяльності зіставляється з сумою операційних витрат; рентабельності звичайної діяльності – прибуток від звичайної діяльності зіставляється з витратами звичайної діяльності.

Підсумки виконаних досліджень дають змогу зробити висновок, що задля аналізу рентабельності діяльності підприємства в цілому є доречним застосовувати класифікаційну систему показників рентабельності,

запропоновану колективом авторів під керівництвом професора Ф. Ф. Бутинця [3].

Але з метою покращення дієвості проведення аналізу рентабельності деякі з показників вважаємо за потрібне вилучити, а деякими – доповнити групи показників рентабельності.

1.2. Методи оцінки рентабельності підприємства

Прибутковість підприємства – один з ключових маркерів, який визначає фінансову стійкість суб'єкта господарювання та його здатність досягати позитивного фінансового результату. Це засвідчує, що підприємство може генерувати дохід, котрий перевищує витрати, забезпечуючи таким чином фундамент для його стабільної роботи та перспективного зростання. Основою успішного функціонування підприємства є не лише досягнення прибутку, а й забезпечення його ефективності, що досягається шляхом раціонального управління фінансовими ресурсами та оптимізації витрат. Ефективність як економічна категорія передбачає взаємозв'язок між досягнутим результатом та використаними ресурсами, що дозволяє оцінити успішність діяльності підприємства у порівнянні з аналогічними суб'єктами ринку. У цьому контексті рентабельність є більш значущим індикатором, оскільки вона демонструє інтенсивність діяльності та рівень дохідності підприємства. На відміну від абсолютного прибутку, котрий показує одноразовий ефект, рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Методи оцінки рентабельності підприємства дозволяють більш детально проаналізувати цей показник та його компоненти, що сприяє виявленню резервів для росту. Серед основних методів оцінки рентабельності виділяють [17]:

1. Метод розрахунку рентабельності за видами діяльності — дозволяє оцінити дохідність окремих напрямів бізнесу шляхом зіставлення прибутку та витрат, пов'язаних із кожною конкретною діяльністю.

2. Розрахунок рентабельності капіталу — цей метод передбачає аналіз рентабельності власного та залученого капіталу, визначаючи, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства для створення прибутку.

3. Оцінка рентабельності продажів — базується на співвідношенні прибутку та виручки від реалізації, що дозволяє оцінити ефективність реалізації продукції.

4. Факторний аналіз рентабельності — включає дослідження впливу різних факторів на кінцевий показник рентабельності, таких як обсяг реалізації, собівартість продукції, структура витрат тощо.

5. Мультиплікативні моделі оцінки — використовуються для аналізу залежності чистого прибутку від основних фінансових показників, таких як власний капітал, оборотність активів, мультиплікатор капіталу та чиста рентабельність [25].

Рентабельність — це всеохопний індикатор, що дає можливість оцінити як застосовується капітал, прибутковість активів, а також загальну результативність управління. Вона є фундаментом для стратегічного планування, дозволяючи ідентифікувати слабкі місця та сильні аспекти бізнесу, визначити шляхи для підвищення прибутковості. Зважаючи на актуальні виклики бізнес-середовища, вкрай необхідно проводити ретельний аналіз чинників, які формують прибуток. Такий аналіз включає в себе дослідження власного капіталу, оборотності активів, мультиплікатора капіталу та показника чистої рентабельності. Ці індикатори допомагають оцінити ефективність використання ресурсів та накреслити стратегії покращення фінансової результативності.

Щоб проаналізувати взаємозв'язок між різноманітними факторами, що впливають на чистий прибуток, часто використовується мультиплікативна модель. Вона дає змогу оцінити вплив кожного фактора на кінцевий фінансовий результат. Завдяки методам факторного аналізу, можна встановити, які з них найбільше сприяли змінам прибутку та як використати ці дані для оптимізації роботи. Зокрема, аналіз оборотності активів дає можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Мультиплікатор власного капіталу демонструє, наскільки підприємство здатне конвертувати ресурси в активи, а чиста рентабельність ілюструє прибутковість діяльності, враховуючи усі витрати [33].

Аналізуючи прибутковість у розрізі різних сфер, є змога не тільки відшукати ресурси для розширення, але й раціоналізувати витрати, а також виділити найбільш пріоритетні напрями для розбудови компанії. Визначення рентабельності капіталу, обсягу продажів та видів діяльності дозволяє скласти комплексну фінансову картину підприємства, що конче потрібно для прийняття зважених управлінських рішень. Підсумовуючи, шлях до покращення прибутковості пролягає через оптимізацію бізнес-процесів, упровадження інновацій, збільшення масштабів виробництва, залучення інвестицій та вдосконалення управлінських практик.

Відтак, рентабельність – не тільки показник ефективності діяльності підприємства, але й інструмент для стратегічного планування та розвитку. Використання факторного аналізу, оцінка рентабельності методами зіставлення та за допомогою мультиплікативних моделей дають змогу з максимальною точністю визначати точки зростання та реалізовувати стратегії для досягнення стабільного фінансового успіху [15]. В умовах сучасної нестабільності на ринках саме орієнтація на підвищення рентабельності стає ключовим чинником забезпечення довгострокового процвітання підприємства.

1.3. Фактори, що впливають на рівень рентабельності

Рентабельність бізнесу є багатограним індикатором, на який впливає цілий спектр як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Аналіз цих факторів дозволяє не лише оцінити результативність поточної діяльності, а й розробити стратегії для покращення фінансових показників. Розуміння сутності та значення кожного фактору є ключовим компонентом управління підприємством, адже їх вплив може бути як позитивним, так і негативним. Основні групи факторів, що впливають на рівень рентабельності, можна поділити на такі категорії (рис.1.1.):

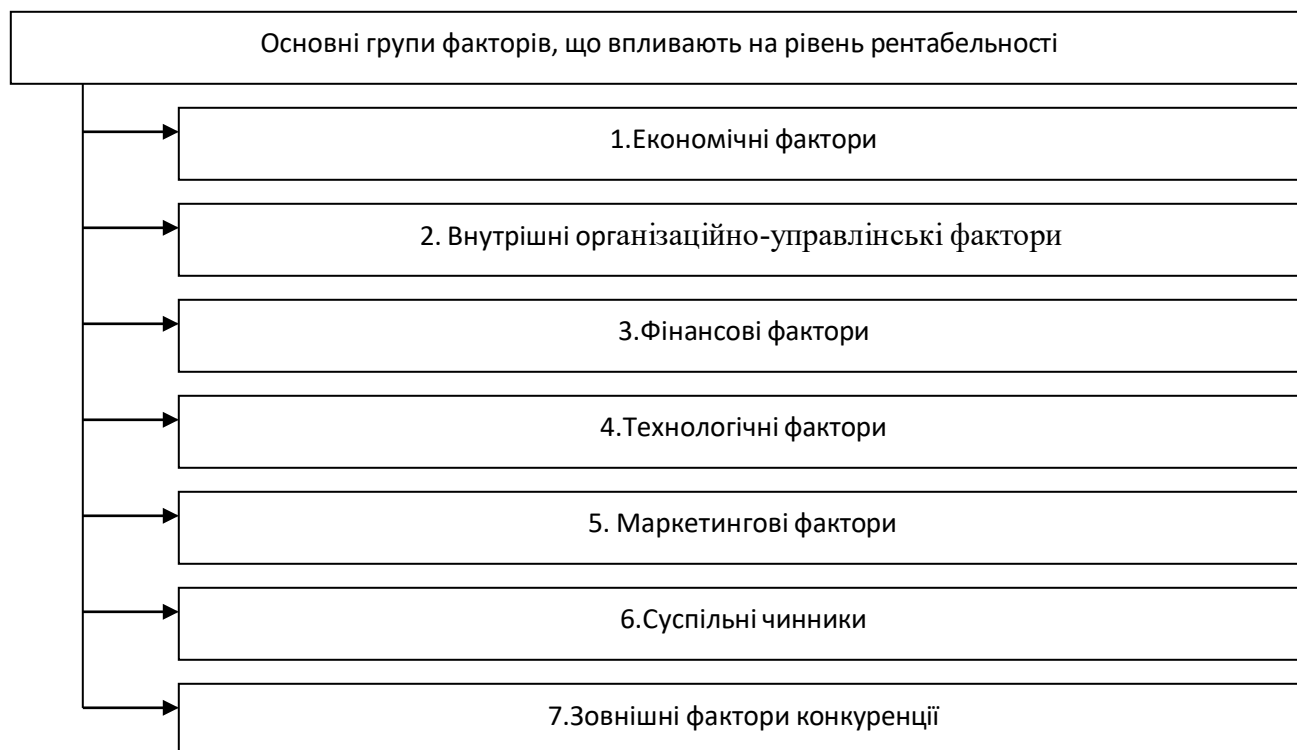


Рис. 1.1. Основні групи факторів, що впливають на рівень рентабельності

Джерело: розроблено автором [3, 5, 21, 37]

1.Економічні фактори. Ця група охоплює макроекономічні умови, в яких функціонує підприємство. До них відносяться рівень інфляції, коливання валютного курсу, економічна стабільність в країні та загальний стан ринку.

Наприклад, в періоди економічного піднесення підприємства мають змогу збільшувати обсяги реалізації і, відповідно, рівень прибутковості. Натомість під час кризи витрати можуть зростати швидше, ніж доходи, що негативно впливає на рентабельність.

2. Внутрішні організаційно-управлінські фактори. Ефективність управління компанією відіграє вирішальну роль у формуванні її рентабельності. До внутрішніх чинників відносяться якість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів, структура виробничих витрат, ступінь модернізації обладнання, рівень кваліфікації працівників. Наприклад, оптимізація витрат через впровадження нових технологій чи перегляд постачальницьких угод може суттєво підвищити прибутковість.

3. Фінансові фактори. Фінансова структура підприємства також значно впливає на рентабельність. До таких факторів відносяться співвідношення власного і позикового капіталу, вартість кредитних ресурсів, рівень ліквідності та оборотності активів. Високий рівень позикових коштів може призвести до зростання фінансових витрат, що зменшує рентабельність, тоді як раціональне використання власного капіталу сприяє її збільшенню.

4. Технологічні фактори. Рівень технічного розвитку та інноваційного потенціалу компанії впливає на його здатність оптимізувати виробничі процеси та зменшувати витрати. Використання сучасних технологій дає змогу збільшити продуктивність праці, зменшити собівартість продукції та поліпшити її якість, що позитивно відбивається на рівні рентабельності [3].

5. Маркетингові чинники. Стратегія на ринку, дослідження запитів споживачів, грамотне позиціювання товарів і послуг та виважена цінова політика – ключові компоненти маркетингової діяльності. Від них напряду залежить обсяг реалізації та фінансовий прибуток компанії. Приміром, збільшення ринкової долі чи вихід на нові ринки можуть забезпечити стабільне збільшення прибутковості.

6. Суспільні чинники. До цієї групи входять: умови праці, система соціального забезпечення працівників, а також корпоративні цінності. Високий рівень мотивації працівників та формування сприятливої робочої атмосфери безпосередньо впливають на продуктивність, що, у свою чергу, відображається на рентабельності бізнесу [21].

7. Зовнішні фактори конкуренції. Конкурентне поле відчутно впливає на прибутки підприємств. Ті, хто рішуче впроваджують новації, вдосконалюють продукцію та процеси, мають шанси здобути конкурентні переваги. З іншого боку, засилля конкуренції здатне спричинити падіння прибутковості через необхідність знижувати ціни чи збільшувати витрати на промоцію [17].

Кожен із цих аспектів може по-різному відбиватися на показниках рентабельності, залежно від конкретних обставин, у яких функціонує компанія. Саме тому вкрай важливо регулярно аналізувати їх вплив, визначати слабкі сторони у роботі підприємства та розробляти відповідні рішення для їх усунення. Наприклад, якщо компанія зазнає падіння прибутковості через високі витрати, розумно буде розглянути варіанти автоматизації процесів, перегляду умов з постачальниками або впровадження нових способів економії. Водночас, фірми з невисоким рівнем продажів мають зосереджуватися на вдосконаленні маркетингових стратегій та розширенні ринків збуту.

Отже, рентабельність - це багатоаспектний індикатор, і її величина визначається складним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Ретельне дослідження факторів та ухвалення обдуманих управлінських рішень є ключем до збільшення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його стабільного зростання.

Висновки до розділу 1. У першому розділі були висвітлені базові положення рентабельності, що постає як ключовий індикатор дієвості діяльності підприємства. Рентабельність показує здатність підприємства

генерувати прибуток, використовуючи наявні ресурси, і слугує важливим показником його фінансової стійкості. Залежно від того, що підлягає аналізу, виокремлюють різні види рентабельності: операційної діяльності, капіталу, продажів та інші, що дозволяє всебічно оцінити результативність роботи господарюючого суб'єкта.

Методи оцінки рентабельності, зокрема аналіз абсолютних та відносних показників, побудова мультиплікативних моделей, факторний аналіз, відкривають можливості для глибинного вивчення результатів діяльності підприємства. Це дає змогу виявити основні резерви для збільшення прибутковості та оптимізувати фінансові процеси.

До того ж, на рівень рентабельності впливає низка зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких економічні умови, організаційно-управлінські рішення, інтенсивність конкуренції, технологічний потенціал та стратегії маркетингу. Здатність коректно оцінити їх вплив є визначальною для ефективного управління підприємством та його подальшого розвитку.

Отже, дослідження сутності, методів оцінки та факторів впливу на рентабельність закладає міцний фундамент для розробки практичних порад щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ТОВ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Піца Челентано»

ТОВ "Піца Челентано" є однією з найбільш впізнаваних та успішних мереж піцерій в Україні. Заснована в 1998 році, компанія швидко набула популярності завдяки якійсній продукції, доступним цінам і ефективному франчайзинговому розвитку. За понад 25 років роботи бренд зміцнив свої позиції на ринку, маючи на сьогодні понад 150 закладів у різних містах України.

Компанія спеціалізується на приготуванні піци, використовуючи класичні рецептури та власні унікальні напрацювання. Крім піци, в асортименті мережі є салати, паста, десерти та напої, що дозволяє їй успішно конкурувати не лише з іншими піцеріями, але й із закладами фастфуду та традиційної ресторанної кухні. Завдяки сучасним технологіям приготування, швидкому обслуговуванню та впровадженню системи доставки їжі, "Піца Челентано" продовжує нарощувати свою популярність серед українських споживачів.

Ресторанний бізнес в Україні останніми роками демонструє значне зростання, незважаючи на складні економічні та соціальні умови. У 2023 році чистий дохід галузі сягнув 31,6 млрд грн, що на 120% більше, ніж у 2022 році, і на 26% перевищує показники 2021 року. Серед усіх учасників ринку значну частку займають мережеві піцерії, зокрема "Піца Челентано".

Порівнюючи фінансові показники різних гравців ресторанного ринку України, можна зазначити, що McDonald's залишається беззаперечним лідером, отримавши у 2023 році майже 13 млрд грн доходу. Водночас сегмент піцерій має своїх фаворитів. Наприклад, Domino's Pizza у 2023 році отримала дохід понад 369 млн грн. Попри відсутність офіційних даних про оборот ТОВ "Піца Челентано", чисельність закладів мережі та її популярність дають підстави

вважати, що компанія займає вагому частку ринку піцерій в Україні, поступаючись лише найбільшим міжнародним брендам.

Однією з головних конкурентних переваг "Піца Челентано" є її франчайзингова система, яка дозволяє швидко розширювати мережу та адаптувати пропозиції відповідно до місцевих особливостей ринку. Також компанія активно впроваджує новітні технології, зокрема цифрові системи обслуговування клієнтів, онлайн-замовлення та програму лояльності для постійних відвідувачів.

Ізмаїл є важливим економічним та культурним центром Одеської області, а розвиток ресторанного бізнесу в місті відбувається доволі активно. Одним із ключових закладів у сегменті піцерій є "Піца Челентано", що користується популярністю серед місцевих жителів та гостей міста.

Згідно з оглядом місцевих видань, середній чек на двох осіб у піцерії "Челентано" в Ізмаїлі становить близько 365 грн. Це включає піцу, салати та напої. Вартість піци варіюється від 102 грн за "Маргариту" до 148 грн за "Кватро формаджі". Порівнюючи ціни з іншими піцеріями міста, можна зазначити, що вони знаходяться в середньому ціновому сегменті, що робить "Піца Челентано" доступною для широкого кола споживачів.

Популярність цього закладу в Ізмаїлі обумовлена стабільною якістю продукції, зручним розташуванням та швидкістю обслуговування. Водночас, деякі відвідувачі зазначають, що вартість окремих страв може бути дещо вищою за очікувану, особливо якщо порівнювати з іншими місцевими закладами.

ТОВ "Піца Челентано" займає вагоме місце на ринку піцерій України завдяки великій кількості закладів, франчайзинговій моделі та якісному сервісу. Компанія є конкурентоспроможною та має гарні перспективи для подальшого розвитку. На прикладі міста Ізмаїл можна побачити, що мережа користується попитом серед місцевих жителів, хоча ціни на деякі позиції можуть сприйматися як дещо завищені.

Динаміка активів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.1.

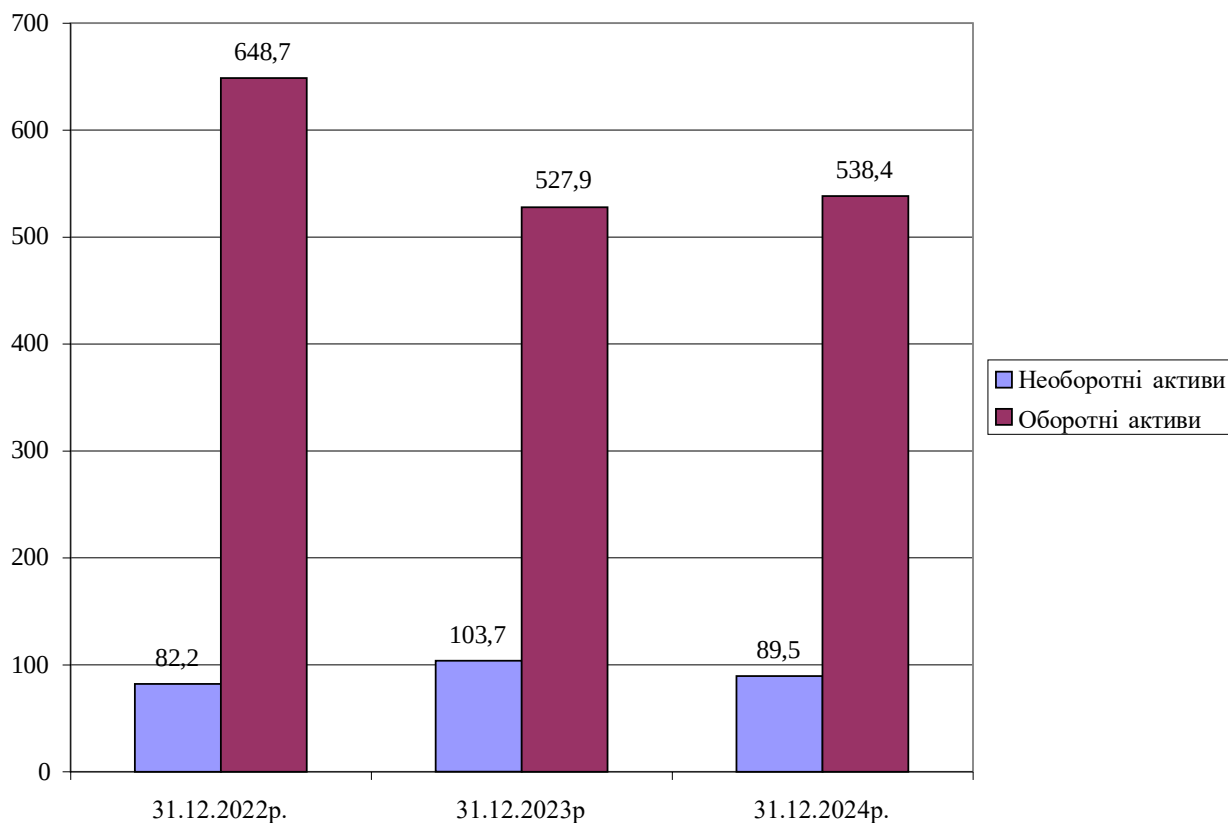


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А

Активи ТОВ «Піца Челентано» включають необоротні та оборотні активи. До складу необоротних активів ТОВ «Піца Челентано» входять незавершені капітальні інвестиції та основні засоби. Необоротні активи ТОВ «Піца Челентано» зростають протягом 2022-2023 рр. з 82,2 тис. грн. до 103,7 тис. грн., зокрема, за рахунок зростання незавершених капітальних інвестицій до 40,8; разом з тим, основні засоби ТОВ «Піца Челентано» скорочуються з 82,2 тис. грн. до 62,9 тис. грн. Станом на 31.12.2024р. необоротні активи скорочуються до 89,5 тис. грн. за рахунок скорочення основних засобів до 48,7 тис. грн.

Оборотні активи ТОВ «Піца Челентано» включають запаси, дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторську заборгованість за розрахунками з бюджетом, інша поточна дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів, інші оборотні активи. Оборотні активи скорочуються протягом 2022-2023 рр. з 648,7 тис. грн. до 527,9 тис. грн., у тому числі, за рахунок скорочення запасів з 130,3 тис. грн. до 124,2 тис. грн.; дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 399 тис. грн. до 258,2 тис. грн. Разом з тим, гроші та їх еквіваленти зростають протягом 2022-2023 рр. 77,4 тис. грн. до 97,2 тис. грн., витрати майбутніх періодів з 7,4 тис. грн. до 10,3 тис. грн.; інші оборотні активи з 16,1 тис. грн. до 19,5 тис. грн. Станом на 31.12.2024 р. оборотні активи ТОВ «Піца Челентано» зростають до 538,4 тис. грн., зокрема, за рахунок зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги до 351,1 тис. грн.; інших оборотних активів до 31,8 тис. грн. Разом з тим, запаси скорочуються до 76 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти до 50 тис. грн.; витрати майбутніх періодів до 11 тис. грн.

Динаміка пасивів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис.2.2.

Пасиви ТОВ «Піца Челентано» включають власний капітал та короткострокові зобов'язання. До складу власного капіталу ТОВ «Піца Челентано» входять зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Власний капітал ТОВ «Піца Челентано» скорочується протягом 2022-2024 рр. з 440 тис. грн. до 318,8 тис. грн., зокрема, за рахунок зростання непокритого збитку з 690 тис. грн. станом на 31.12.2022р. до 811,2 тис. грн. станом на 31.12.2024 р.

Короткострокові зобов'язання ТОВ «Піца Челентано» включають поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом, за розрахунками зі страхування, з оплати праці, інші поточні зобов'язання.

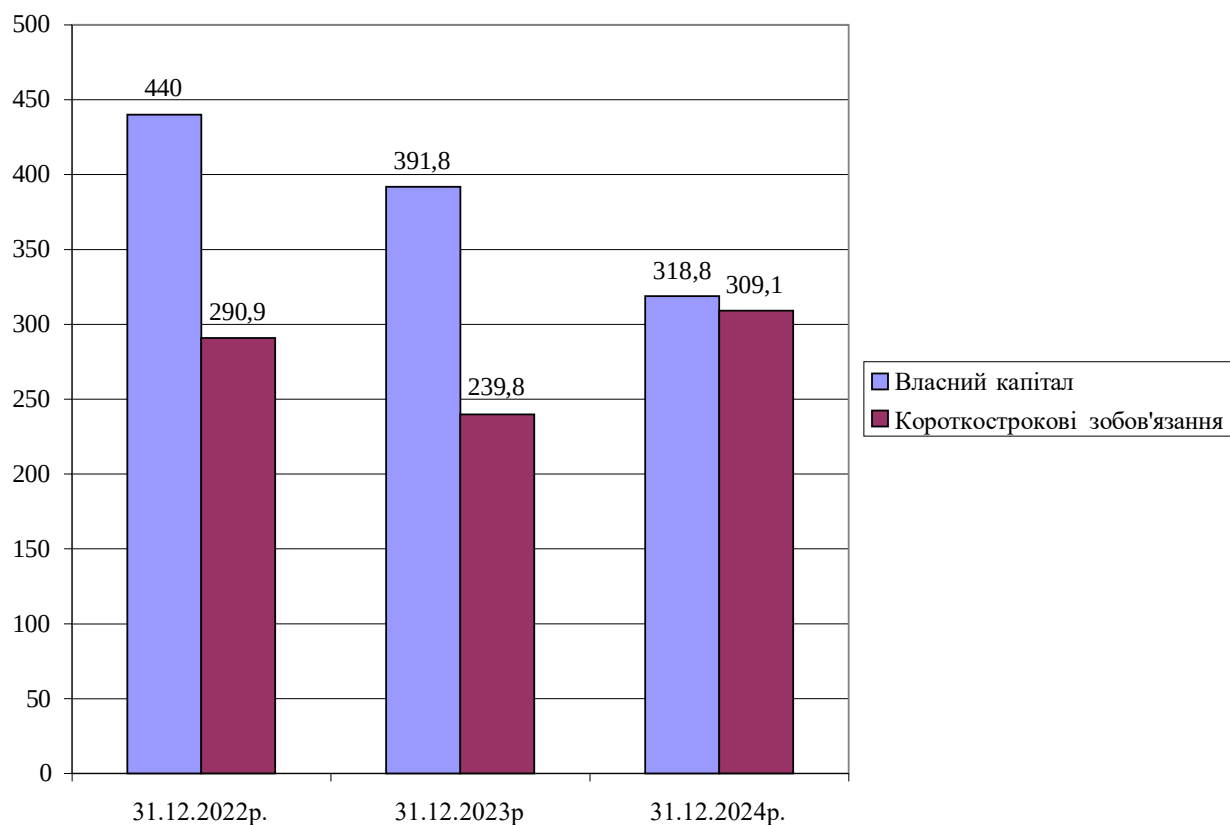


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А

Короткострокові зобов'язання ТОВ «Піца Челентано» зростають протягом 2022-2024 рр. з 290,9 тис. грн. до 309,1 тис. грн., у тому числі, за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 145,5 тис. грн. до 199,4 тис. грн.; інших поточних зобов'язань з 4,8 тис. грн. до 6 тис. грн. Разом з тим, заборгованість за розрахунками з бюджетом скорочується з 107,7 тис. грн. до 64,8 тис. грн.; розрахунки зі страхування до 7,5 тис. грн.; розрахунки з оплати праці з 33 тис. грн. до 31,4 тис. грн.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Піца Челентано»

Оцінка фінансово-економічних показників господарської діяльності здійснюється за напрямками: оцінка платоспроможності підприємства, оцінка фінансової стійкості підприємства та оцінка ділової активності підприємства.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	2023- 2022	2024- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Запаси	130	124	76	-6	-48	-4,68	-38,81
Дебіторська заборгованість	417	277	369	-141	93	-33,74	33,60
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	77	97	50	20	-47	25,58	-48,56
Інші оборотні активи	7,4	10,3	11	3	1	39,19	6,80
Разом оборотні активи	632,4	508,2	506,4	-124	-2	-19,64	-0,35
Короткострокові зобов'язання	290,9	239,8	309,1	-51	69	-17,57	28,90
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,17	2,12	1,64	-0,05	-0,48	-2,52	-22,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,73	1,60	1,39	-0,12	-0,21	-7,22	-13,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,41	0,16	0,14	-0,24	52,34	-60,09

Джерело: Додаток А

Скорочення оборотних активів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024рр. з 632,4 тис. грн. до 506,4 тис. грн. та зростання короткострокових зобов'язань та забезпечень з 290,9 тис. грн. до 309,1 тис. грн.. призвели до скорочення

коефіцієнту поточної ліквідності підприємства з 2,17 до 1,64. В результаті скорочення дебіторської заборгованості з 417 тис. грн. до 369 тис. грн. протягом 2022-2024 рр. відбувається також скорочення коефіцієнта швидкої ліквідності з 1,73 тис. грн. до 1,39 тис. грн. В результаті зростання грошових коштів та їх еквівалентів з 77 тис. грн. у 2022р. до 97 тис. грн. у 2023 р. відбувається зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності з 0,27 до 0,47; але, у 2024 р. грошові кошти та їх еквіваленти знижуються, що призводить до зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,41 до 0,16. Значення коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Піца Челентано» протягом досліджуваного періоду вказує на достатню платоспроможність підприємства, але скорочення показників у динаміці вказує на зниження платоспроможності товариства.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.3

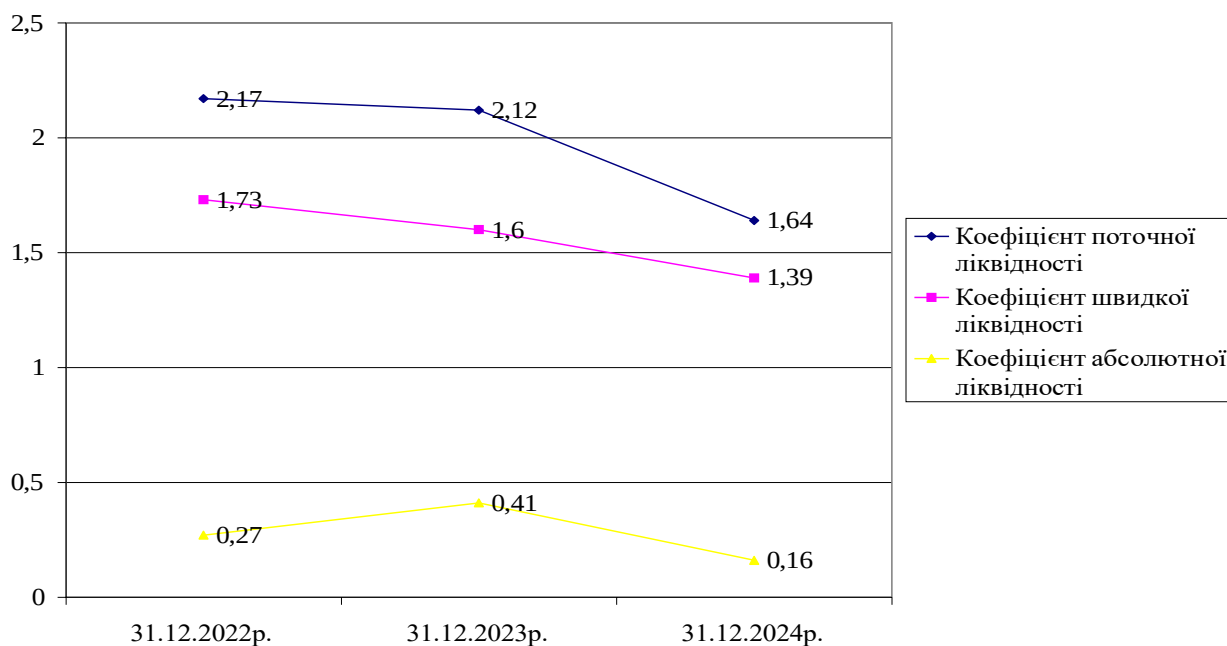


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А

Скорочення показників ліквідності ТОВ «Піца Челентано» свідчить про зниження платоспроможності підприємства; разом з тим, протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнтів ліквідності вказують на достатню платоспроможність ТОВ «Піца Челентано»

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024рр. відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано»
за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Власний капітал	440	392	319	-48	-73,00	-11	-19
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0,00		
Короткострокові зобов'язання	291	240	309	-51	69,30	-18	29
Разом пасиви	731	632	628	-99	-3,70	-14	-1
Коефіцієнт автономії	0,60	0,62	0,51	0	-0,11	3	-18
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,60	0,62	0,51	0	-0,11	3	-18
Коефіцієнт фінансування	1,51	1,63	1,03	0	-0,60	8	-37

Джерело: Додаток А

Значення коефіцієнта автономії більше 0,50 протягом досліджуваного періоду вказує на достатню фінансову стійкість підприємства, разом з тим, через скорочення власного капіталу протягом 2022-2024 рр. з 440 тис. грн. до 319 тис. грн., в результаті отримання підприємством збитку, відбувається скорочення коефіцієнту автономії з 0,60 до 0,51.

Значення коефіцієнту фінансової стійкості відповідає значенню коефіцієнту автономії за рахунок відсутності у ТОВ «Піца Челентано» довгострокових зобов'язань та вказує на низьку фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансування зростає протягом 2022-2023рр. з 1,51 до 1,63, але скорочується до 1,03 у 2024р., що вказує на недостатню фінансову стійкість підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.4.

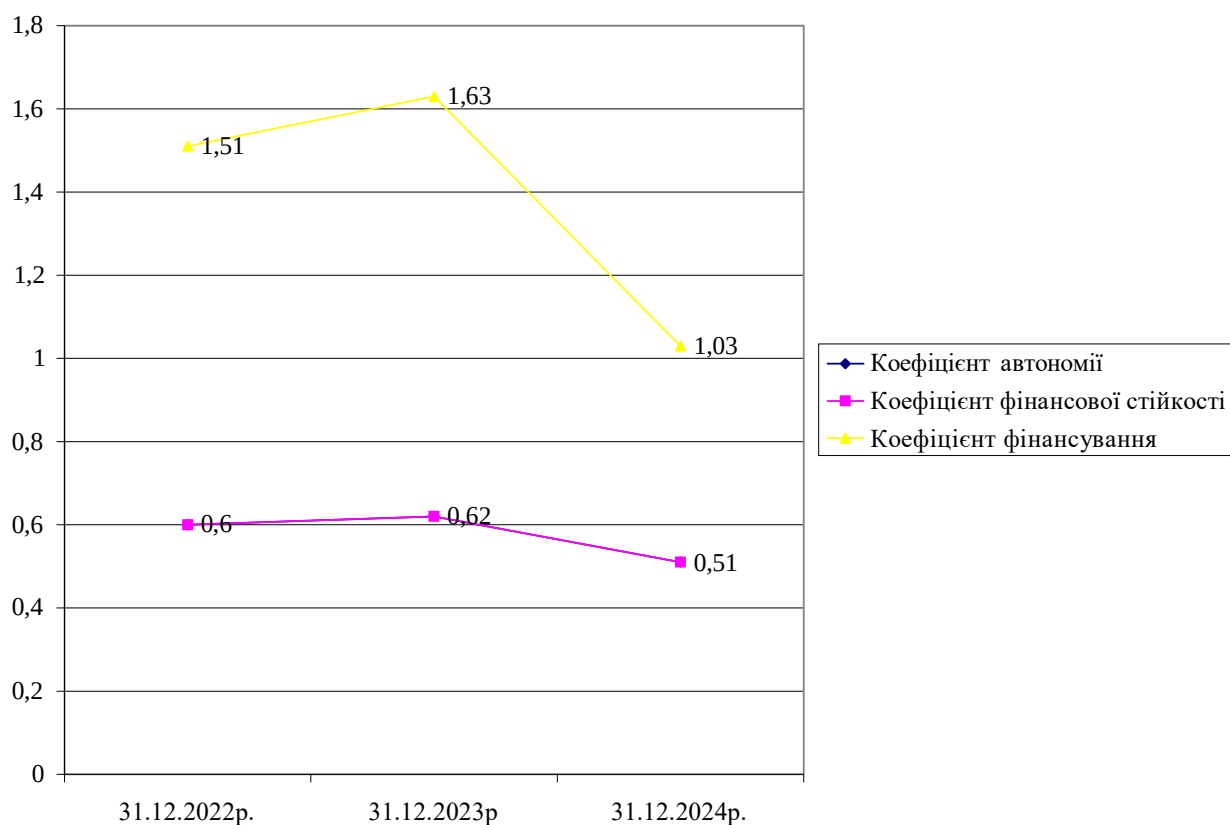


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А

Скорочення у динаміці показників фінансової стійкості свідчить про зниження фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано». Крім того, аналіз показників фінансової стійкості вказує на недостатність у підприємства довгострокових джерел фінансування.

Аналіз фінансової стійкості також доцільно провести за допомогою тримірного показника фінансової стійкості (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Піцца Челентано»
за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Необоротні активи	82,8	103,7	89,5	20,9	-14	25,24	-13,69
Власний капітал	440	391,8	318,8	-48,2	-73	-10,95	-18,63
Власні оборотні кошти	357,2	288,1	229,3	-69,1	-59	-19,34	-20,41
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0		
Власні та довгострокові запозичені кошти	357,2	288,1	229,3	-69,1	-59	-19,34	-20,41
Короткострокові зобов'язання	290,9	239,8	309,1	-51,1	69	-17,57	28,90
Засоби фінансування	648,1	527,9	627,9	-120,2	100	-18,55	18,94
Запаси	130,3	124,2	76	-6,1	-124	-4,68	-100,00
Наявність власних оборотних коштів	226,9	163,9	153,3	-63	-11	-27,77	-6,47
Наявність власних та довгострокових запозичених коштів	226,9	163,9	153,3	-63	-11	-27,77	-6,47
Наявність засобів фінансування	517,8	403,7	551,9	-114,1	148	-22,04	36,71
Тримірний показник фінансової стійкості	[1;1;1]	[1;1;1]	[1;1;1]				

Джерело: Додаток А

Протягом 2022-2024 рр. відбувається скорочення показника власні оборотні кошти з 357,2 тис. грн. до 229,3 тис. грн., що пов'язано із зниженням власного капіталу з 440 тис. грн. до 318,8 тис. грн. За рахунок зниження власного капіталу та відсутності довгострокових зобов'язань показник власних та довгострокових запозичених коштів також скорочується з 357,2 тис. грн. до 229,3 тис. грн. Засоби фінансування протягом 2022-2023рр. скорочуються з

648,1 тис. грн. 527,9 тис. грн., зокрема, за рахунок скорочення власного капіталу та короткострокових зобов'язань та забезпечень з 290,9 тис. грн. до 239,8 тис. грн. У 2024 р. засоби фінансування зростають до 627,9 тис. грн., що пов'язано із збільшенням короткострокових зобов'язань та забезпечень до 309,1 тис. грн.

Показник наявності власних оборотних коштів протягом 2022-2024 рр. скорочується з 226,9 тис. грн. до 153,3 тис. грн.; показник наявності власних та довгострокових запозичених коштів також скорочується з 226,9 тис. грн. до 153,3 тис. грн.; показник наявності всіх засобів фінансування протягом 2022-2023 рр. скорочується з 517,8 тис. грн. до 403,7 тис. грн., але у 2024 р. зростає до 551,9 тис. грн.

Тримірний показник фінансової стійкості протягом 2022-2024 рр. становить [1;1;1], що вказує на абсолютну фінансову стійкість ТОВ «Піца Челентано».

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Піца Челентано»
за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2 023р.	2024 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	5294,5	4389,2	4712,9	-905,3	323,7	-17	7
Середньорічна вартість активів	628,75	681,25	629,75	52,5	-51,5	8	-8
Середньорічна вартість оборотних активів	537,05	588,3	533,15	51,3	-55,2	10	-9
Середньорічна вартість запасів	136,15	127,25	100,1	-8,9	-27,2	-7	-21
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	245,05	346,9	322,95	101,9	-23,9	42	-7

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	359,7	265,35	274,45	-94,4	9,1	-26	3
Середньорічна вартість власного капіталу	269,05	415,9	355,3	146,9	-60,6	55	-15
Коефіцієнт оборотності активів	8,42	6,44	7,48	-2,0	1,0	-23	16
Період обороту активів	43	56	48	13,1	-7,8	31	-14
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,86	7,46	8,84	-2,4	1,4	-24	18
Період обороту оборотних активів	37	48	41	11,7	-7,5	32	-16
Коефіцієнт оборотності запасів	38,89	34,49	47,08	-4,4	12,6	-11	36
Період обороту запасів	9	10	8	1,2	-2,8	13	-27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,61	12,65	14,59	-9,0	1,9	-41	15
Період обороту дебіторської заборгованості	17	28	25	11,8	-3,8	71	-13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,72	16,54	17,17	1,8	0,6	12	4
Період обороту кредиторської заборгованості	24	22	21	-2,7	-0,8	-11	-4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	19,7	10,6	13,3	-9,1	2,7	-46	26
Період обороту власного капіталу	18	34	27	15,8	-7,0	86	-20

Джерело: Додаток А, Б

Протягом 2022-2023 рр. відбувається скорочення коефіцієнту оборотності активів з 8,42 до 6,44, при цьому період обороту активів зростає з 43 днів до 56 днів; протягом 2023-2024 рр. коефіцієнт оборотності активів зростає до 7,48, відповідно період обороту активів скорочується до 48 днів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також протягом 2022-2023 рр. скорочується з 9,86 до 7,46, при цьому, період обороту оборотних активів зростає з 37 днів до 48 днів; протягом 2023-2024рр. коефіцієнт оборотності оборотних активів зростає до 8,46, а період обороту скорочується до 41 дня. Коефіцієнт оборотності запасів скорочується з 38,89 до 34,49, а період обороту запасів зростає з 9 днів до 10 днів, але у 2024 р. коефіцієнт оборотності запасів зростає до 47,08, а період обороту запасів скорочується до 8 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості скорочується з 21,61 до 12,65 протягом 2022-2023рр.; відповідно відбувається зростання періоду обороту дебіторської заборгованості з 17 днів до 28 днів; протягом 2023-2024рр. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає до 14,59, а період обороту скорочується до 25 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає з 14,72 до 16,54 протягом 2022-2023рр., при цьому період обороту скорочується з 24 днів до 22 днів; протягом 2023-2024рр. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає до 17,17, а період обороту скорочується до 21 дня.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2022-2023 рр. скорочується з 19,7 до 10,6, а протягом 2023-2024 рр. – зростає до 13,3. При цьому, період обороту кредиторської заборгованості зростає з 18 днів до 34 днів протягом 2022-2023 рр. а у 2024 р.- скорочується до 27 днів.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.5.

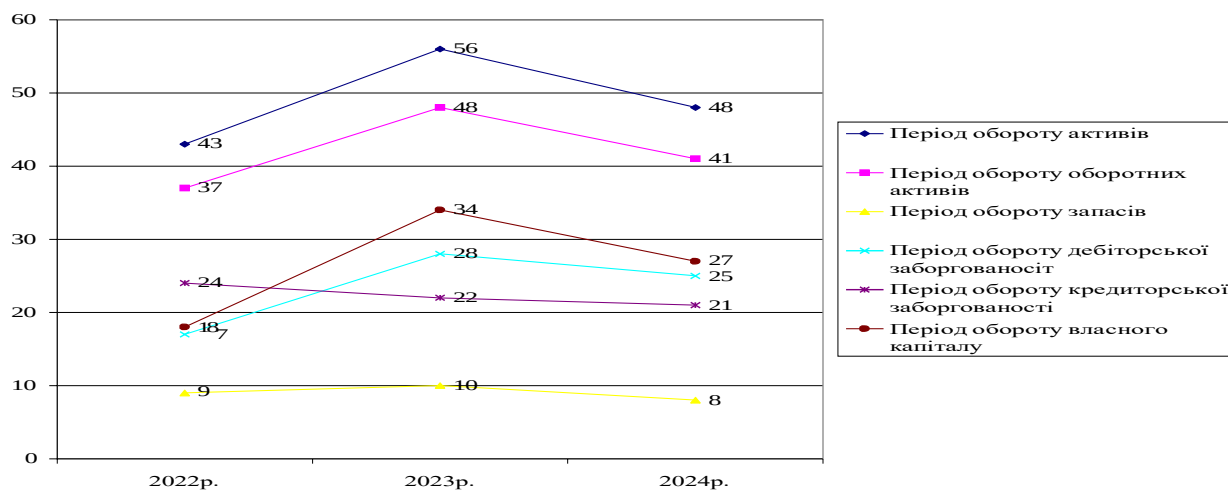


Рис. 2.5. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А, Б

Нерівномірна динаміка періодів обороту активів та джерел їх формування вказує на недостатню ефективність фінансової діяльності ТОВ «Піца Челентано»

2.3. Оцінка показників рентабельності ТОВ «Піца Челентано»

Показники рентабельності пов'язані із рівнем прибутку (збитку) підприємства. ТОВ «Піца Челентано» протягом 2022-2023 рр. було прибутковим, але у 2024 р. фінансовим результатом його діяльності став збиток. Аналіз показників формування прибутку (збитку) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників формування прибутку (збитку) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Валовий прибуток	3836,1	3400,8	3634	-435,3	233,2	-11,35	6,86
Операційний прибуток (збиток)	416,9	14,4	-73	-402,5	-87,4	-96,55	-606,94
Прибуток до оподаткування	416,9	14,4	-73	-402,5	-87,4	-96,55	-606,94
Чистий прибуток	342	12	-73	-330,1	-84,8	-96,55	-718,64

Джерело: Додаток А, Б

Валовий прибуток ТОВ «Піца Челентано» протягом 2022-2023 р. скорочується з 3836,1 тис. грн. до 3400,8 тис. грн., а у 2024 р. зростає до 3634,0 тис. грн. Операційний прибуток та прибуток до оподаткування протягом 2022-2024 рр. скорочуються з 416,9 тис. грн. до -73 тис. грн. Відповідно чистий прибуток скорочується з 342 тис. грн. у 2022р. 12 тис. грн. у 2023 р., а у 2024 р.

фінансовим результатом діяльності підприємства стає чистий збиток у розмірі 73 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку (чистого збитку) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.6.

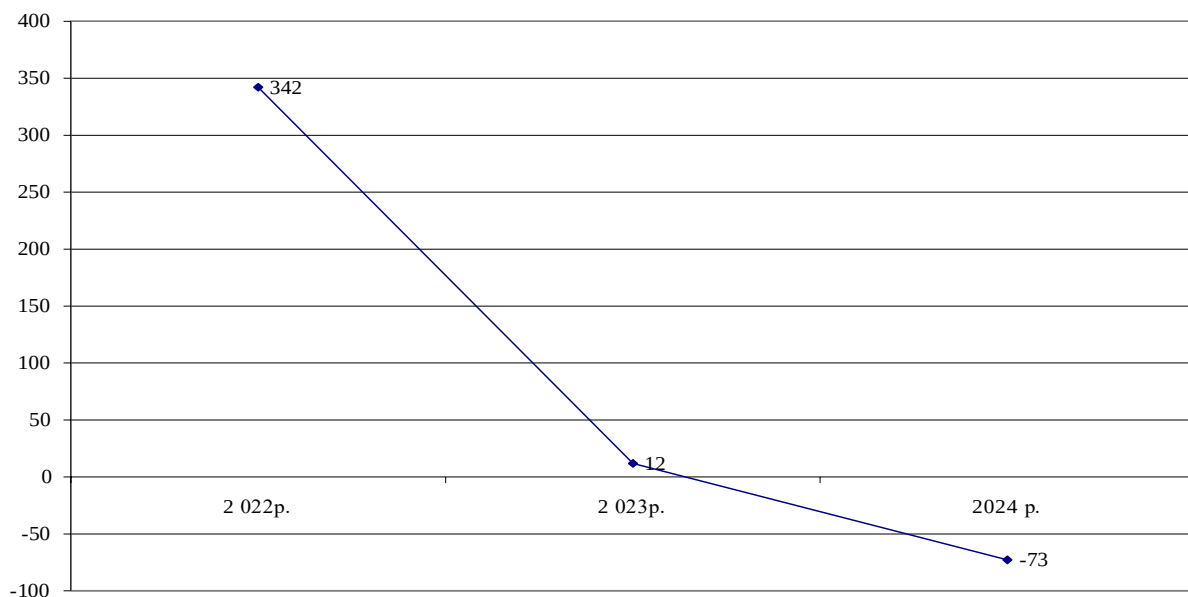


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку (чистого збитку) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А, Б

Скорочення операційного прибутку, податку на прибуток та чистого прибутку, а також отримання підприємством чистого збитку у 2024 р. вказує на зниження ефективності його діяльності.

Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.6.

Рентабельність продажів скорочується протягом 2022-2023 рр., з 6,5% до 0,3%, що пов'язано із скороченням чистого прибутку ТОВ «Піца Челентано» з 341,9 тис. грн. до 11,8 тис. грн.; а отримання підприємством у 2024р. збитку у

розмірі 73 тис. грн. спричинило від'ємне значення рентабельності продажів – 1,5%.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2 023р.	2024 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий прибуток	341,9	11,8	-73	-330,10	-84,80	-97	-719
Чистий дохід	5294,5	4389,2	4712,9	-905,30	323,70	-17	7
Собівартість	1458,4	988,4	1078,9	-470,00	90,50	-32	9
Середньорічна вартість активів	628,75	681,55	629,75	52,80	-51,80	8	-8
Середньорічна вартість власного капіталу	269,05	415,9	355,3	146,85	-60,60	55	-15
Середньорічна вартість основних засобів	0	31,45	55,8	31,45	24,35		77
Рентабельність (збитковість) продажів	6,5%	0,3%	-1,5%	-0,06	-0,02	-96	-676
Рентабельність (збитковість) діяльності	23,4%	1,2%	-6,8%	-0,22	-0,08	-95	-667
Рентабельність активів	54,4%	1,7%	-11,6%	-0,53	-0,13	-97	-770
Рентабельність власного капіталу	127%	3%	-21%	-1,24	-0,23	-98	-824
Рентабельність основних засобів	0%	38%	-131%	0,38	-1,68		-449

Джерело: Додаток А, Б

Рентабельність діяльності також скорочується протягом 2022-2023 рр. з 23,4% до 1,2%, а у 2024 р. – до від'ємного значення -6,8%.

Рентабельність власного капіталу скорочується протягом 2022-2024 рр. з 127% до -21%. Рентабельність основних засобів у 2022р. становило 0, оскільки залишкова вартість основних засобів становило 0, у 2023 р. рентабельність

основних засобів становила 38%, але у 2024р. набуває від'ємного значення - 131%.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024рр. наведено на рис. 2.7.

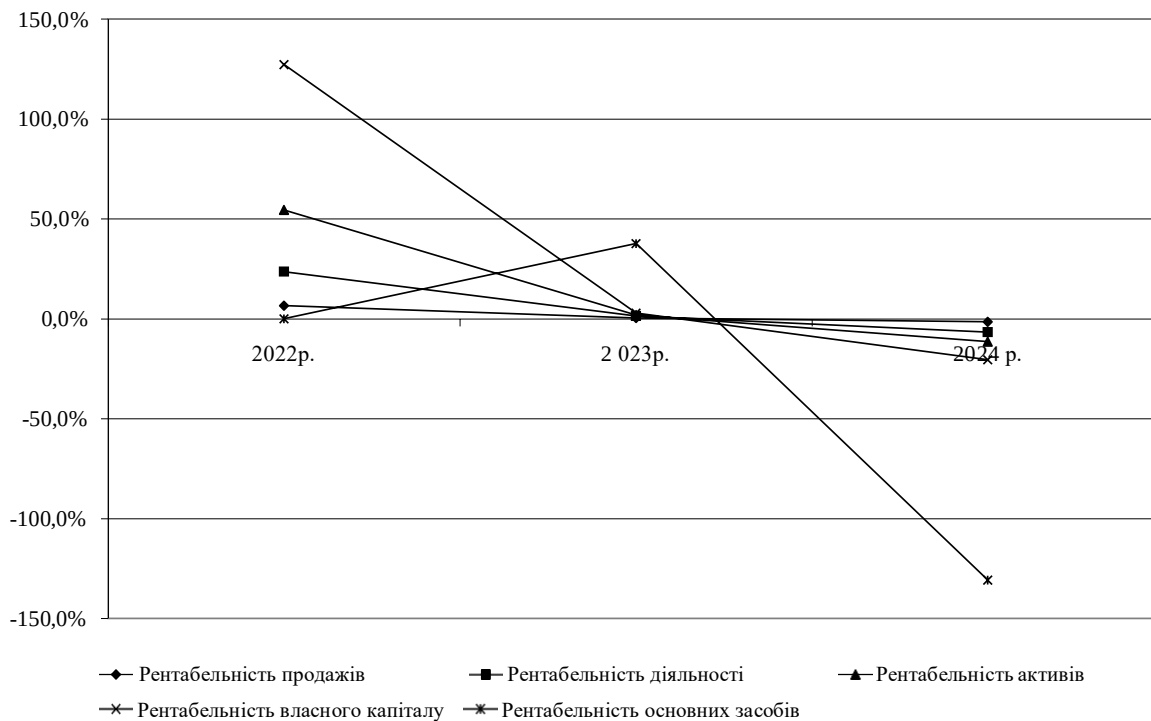


Рис.2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Джерело: Додаток А, Б

Скорочення показників рентабельності та набуття ними від'ємних значень у 2024 р. вказує на необхідність розробки заходів ТОВ «Піца Челентано» щодо підвищення ефективності діяльності та прибутковості.

Висновки до розділу 2. ТОВ "Піца Челентано" є однією з найбільш впізнаваних та успішних мереж піцерій в Україні. Заснована в 1998 році,

компанія швидко набула популярності завдяки якісній продукції, доступним цінам і ефективному франчайзинговому розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Піца Челентано» дозволила зробити наступні висновки:

1.Значення коефіцієнтів ліквідності вказують на достатню платоспроможність підприємства.

2.Значення коефіцієнтів фінансової стійкості вказують на достатню фінансову стійкість підприємства; разом з тим, були визначені такі недоліки, як брак довгострокових джерел фінансування, а також скорочення власного капіталу за рахунок отримання підприємством збитку.

3.Тримірний показник фінансової стійкості протягом 2022-2024 рр. становить $[1;1;1]$, що вказує на абсолютну фінансову стійкість ТОВ «Піца Челентано»;

4. Нерівномірна динаміка показників ділової активності вказує на недостатню ефективність фінансової діяльності ТОВ «Піца Челентано».

Основними показниками, що вказують на ефективність діяльності ТОВ «Піца Челентано» є рентабельність, яка пов'язана із рівнем прибутку (збитку) підприємства.

Валовий прибуток ТОВ «Піца Челентано» протягом 2022-2023 р. скорочується з 3836,1 тис. грн. до 3400,8 тис. грн., а у 2024 р. зростає до 3634,0 тис. грн. Операційний прибуток та прибуток до оподаткування протягом 2022-2024 рр. скорочуються з 416,9 тис. грн. до -73 тис. грн. Відповідно чистий прибуток скорочується з 342 тис. грн. у 2022р. 12 тис. грн. у 2023 р., а у 2024 р. фінансовим результатом діяльності підприємства стає чистий збиток у розмірі 73 тис. грн.

Скорочення операційного прибутку, податку на прибуток та чистого прибутку, а також отримання підприємством чистого збитку у 2024 р. вказує на зниження ефективності його діяльності.

Рентабельність діяльності також скорочується протягом 2022-2023 рр. з 23,4% до 1,2%, а у 2024 р. – до від'ємного значення -6,8%.

Рентабельність власного капіталу скорочується протягом 2022-2024 рр. з 127% до -21%. Рентабельність основних засобів у 2022р. становило 0, оскільки залишкова вартість основних засобів становило 0, у 2023 р. рентабельність основних засобів становила 38%, але у 2024р. набуває від'ємного значення -131%.

Скорочення показників рентабельності та набуття ними від'ємних значень у 2024 р. вказує на необхідність розробки заходів ТОВ «Піца Челентано» щодо підвищення ефективності діяльності та прибутковості.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення процесу управління витратами на підприємстві

Розроблення ефективної системи управління витратами є важливим завданням ТОВ «Піца Челентано», що забезпечить зростання рівня прибутковості та рентабельності. Управління є процесом цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат, а також стимулювання їхнього зниження. Це є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства. Дослідивши систему управління витратами можна зазначити, що вона має функціональний та організаційний аспекти та включає наступні організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства залежно від його розміру (відділи, бюро, окремі виконавці). На сьогодні досягнути ефективного управління витратами можна за рахунок досягнення підприємством високих економічних результатів. Це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату [33].

Створення ефективної системи управління витратами передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, прийняття рішення щодо покращення структури собівартості продукції тощо.

Зрозуміло, що система управління витратами суттєво відрізняється від традиційного бухгалтерського обліку, орієнтованого на складання фінансової (бухгалтерської) звітності. На відміну від бухгалтерського обліку, який

відображає результати діяльності підприємства за минулий період, система управління витратами забезпечує контроль та аналіз поточної діяльності, дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами виробництва й прибутком і на підставі цього оперативно планувати майбутню діяльність. Тобто за своєю суттю система управління витратами націлена на перспективу [21].

Ще одна відмінність системи управління витратами від фінансового обліку полягає в тому, що останній призначений як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів інформації (банків, фінансових та статистичних органів, інших підприємств), його ведення жорстко регламентується нормативними актами державних органів. Система управління витратами, у свою чергу, направлена на задоволення виключно внутрішніх потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю. Система управління витратами не обмежена у виборі методів і розробляється відповідно до особливостей організаційної структури, тактичних та стратегічних цілей підприємства, технологій виробництва продукції, вимог виробничих процесів тощо.

Удосконалена система управління витратами сприятиме наданню керівникам ТОВ «Піца Челентано» таку інформацією, яка забезпечує наступні переваги (рис.3.1).

Враховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління ТОВ «Піца Челентано», а саме: недопущення зайвих витрат; комплексний характер управлінських рішень; вдосконалення інформаційного забезпечення; системний підхід до управління витратами; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства; органічне поєднання витрат з якістю продукції; єдність методів на різних рівнях управління витратами; впровадження методів зниження витрат; управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції.

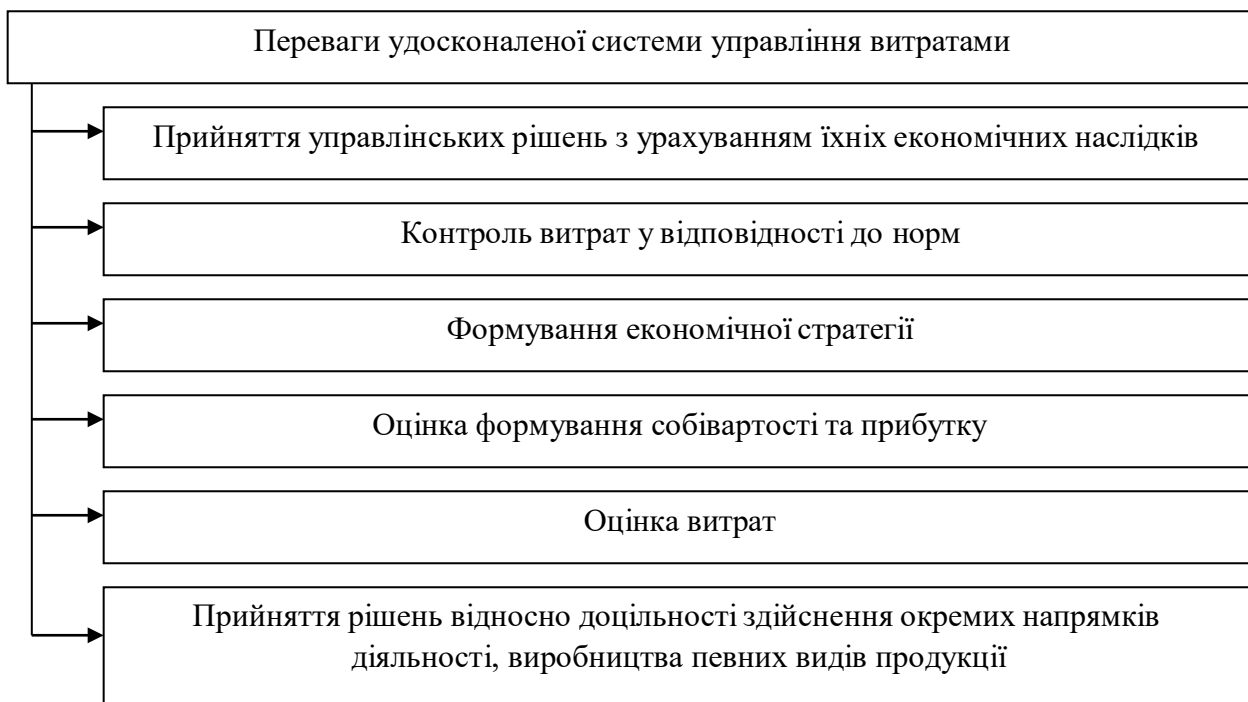


Рис. 3.1. Переваги удосконаленої системи управління витратами [25]

Система управління витратами ТОВ «Піца Челентано» спрямована на вирішення наступних завдань:

- здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства;
- виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції;
- збір, аналіз інформації про витрати;
- нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;
- пошуку резервів економії ресурсів і оптимізації витрат [37].

Треба відмітити, що система управління витратами ТОВ «Піца Челентано» є специфічною і характеризується певними ознаками, а саме: цілеспрямованістю (оптимізація рівня витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпечення одержання доходу); складністю (наявність значної кількості підсистем); гнучкістю (пристосування до змін впливу факторів

зовнішнього і внутрішнього середовища); керованістю (можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва).

В проведеному дослідженні необхідність удосконалення механізму управління витратами обумовлена такими факторами:

- 1) посиленням конкуренції на ринках матеріалів і сировини;
- 2) зміною і нестабільністю цін на ресурси виробництва;
- 3) визначення технічних способів виміру, збору, аналізу та підготовки інформації для оцінки, планування та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат [45].

Вимоги до управління витратами на ТВО «Піца Челентано» визначаються різноманітними факторами а саме: зміною умов конкуренції; потребою покупців та продавців; впровадженням гнучкого автоматизованого виробничого обладнання; комп'ютеризацією процесу конструювання, контролем за якістю продукції. Однією із вимог до управління витратами є визнання їх, як інструмента управління підприємства.

В сучасних умовах практично кожне підприємство повинно самостійно вирішувати питання стосовно управління витратами виробництва, визначати вимоги до ефективності їх здійснення тощо. Однак в усіх випадках має ставитись мета управління витратами виробництва і розроблятись завдання та заходи її реалізації. На основі вивчення теоретичних матеріалів та результатів діяльності провідних підприємств, на рис. 3.2 показана послідовність організації робіт, пов'язаних з формуванням вимог до управління витратами виробництва, розробкою і впровадженням системи управління витратами на підприємстві.

На першому етапі здійснюється перед проектне дослідження і визначається основна мета підприємства в сфері управління витратами виробництва. На цьому етапі необхідно проаналізувати реальний стан здійснення витрат виробництва на основних ділянках і підрозділах виробничих процесів, оцінити ефективність їх формування і обґрунтувати напрями підвищення ефективності

управління ними. Реальний стан здійснення витрат доцільно визначити на базі інформації, яка надходить з центрів відповідальності за витратами виробництва.



Рис. 3.2. Етапи розробки і впровадження системи управління витратами [31]

На основі здійснення досліджень другого етапу на підприємстві повинна сформуватись повна інформація щодо реалізації напрямів удосконалення системи управління витратами виробництва, підвищення ефективності управління ними. Кінцевими матеріалами цього етапу мають бути визначення основних функцій управління витратами та їх завдань у підвищенні ефективності діючої системи управління витратами або забезпечення ефективності функціонування нової, спроектованої системи. В останньому випадку розробляється проект такої системи і подається до розгляду керівництву та власникам підприємства [47].

На заключному третьому етапі здійснюється впровадження нової або удосконаленої системи управління витратами виробництва. На цьому етапі має розроблятись план впровадження системи, в якому визначаються строки виконання основних заходів і відповідальні особи. На нашу думку, доцільно створити робочу групу менеджерів, яка б відслідковувала процес впровадження системи управління витратами виробництва, оцінювала ефективність їх функціонування на етапі впровадження нових або модернізованих функціональних підсистем системи управління витратами виробництва.

3.2. Оптимізація виробничих процесів з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Піца Челентано» на ринку

Оптимізація виробничих процесів — це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів, автоматизацію та вдосконалення організації роботи. Це може включати впровадження нових технологій, перегляд існуючих виробничих практик, удосконалення ланцюга постачання, покращення взаємодії між відділами та підвищення продуктивності праці. У сучасному бізнес-середовищі ефективне використання технологій є одним із ключових аспектів оптимізації, оскільки воно дозволяє скоротити витрати, зменшити час виробництва та покращити якість продукції.

З метою визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Піца Челентано» доцільно провести факторний аналіз рентабельності діяльності підприємства за 2022-2024 рр.

Факторний аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пицца Челентано» за 2022-2023 рр. наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Факторний аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Пицца Челентано» за 2022-2023 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Собівартість	Рентабельність діяльності	Вплив факторів
Перша підстановка	342	1458,4	0,234504	
Друга підстановка	12	1458,4	0,008228	-0,22628
Третя підстановка	12	988,4	0,012141	0,003913
			-0,22236	-0,22236

Джерело: Додаток А, Б

За даними таблиці видно, що скорочення рентабельності діяльності ТОВ «Піца Челентано» на 0,22628 відбувається за рахунок скорочення чистого прибутку підприємства протягом 2022-2023 рр. з 342 тис. грн. до 12 тис. грн..

Разом з тим, за рахунок скорочення собівартості виробництва з 1458,4 тис. грн. до 988,4 тис. грн. протягом 2022-2023 рр. відбувається зростання рентабельності діяльності ТОВ «Піца Челентано» на 0,0039

Факторний аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Піца Челентано» за 2023-2024 рр. наведено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Факторний аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Піца Челентано» за 2023-2024 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Собівартість	Рентабельність діяльності	Вплив факторів
Перша підстановка	12	988,4	0,012141	
Друга підстановка	-73	988,4	-0,07386	-0,086
Третя підстановка	-73	1078,9	-0,06766	0,006195
			-0,0798	-0,0798

Джерело: Додаток А, Б

Факторний аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Піца Челентано» свідчить про те, що зниження рентабельності діяльності на 0,086 за рахунок отримання підприємством у 2024 р. збитку у сумі 73 тис. грн.

Факторний аналіз рентабельності продажів за 2022-2023 рр. наведено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Факторний аналіз рентабельності продажів за 2022-2023 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Чистий дохід	Рентабельність продажів	Вплив факторів
Перша підстановка	342	5294,5	0,064595	
Друга підстановка	12	5294,5	0,002267	-0,06233
Третя підстановка	12	4389,2	0,002734	0,000467
			-0,06186	-0,06186

Джерело: Додаток А, Б

Факторний аналіз рентабельності продажів за 2022-2023 рр. вказує на те, що скорочення рентабельності продажів відбувається через зниження чистого

прибутку ТОВ «Піца Челентано» з 342 тис. грн. до 12 тис. грн. протягом 2022-2023 рр.

Факторний аналіз рентабельності продажів ТОВ «Піца Челентано» за 2023-2024 рр. наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Факторний аналіз рентабельності продажів ТОВ «Піца Челентано»
за 2023-2024 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Чистий дохід	Рентабельність продажів	Вплив факторів
Перша підстановка	12	4389,2	0,002734	
Друга підстановка	-73	4389,2	-0,01663	-0,01937
Третя підстановка	-73	4712,9	-0,01549	0,001142
			-0,01822	-0,01822

Джерело: Додаток А, Б

З таблиці видно, що в результаті скорочення чистого прибутку протягом 2023-2024 рр. та отримання у 2024р. збитку у розмірі 73 тис. грн. спричинило скорочення рентабельності продажів на 0,019.

Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2023 рр. наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Піца Челентано»
за 2022-2023 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Середньорічна вартість активів	Рентабельність активів	Вплив факторів
Перша підстановка	342	628,75	0,543936	
Друга підстановка	12	628,75	0,019085	-0,52485
Третя підстановка	12	681,25	0,017615	-0,00147
			-0,52632	-0,52632

Джерело: Додаток А, Б

В результаті скорочення прибутку протягом 2022-2023 рр. відбувається скорочення рентабельності активів ТОВ «Піца Челентано» на 0,525.

Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Піца Челентано» за 2023-2024 рр. наведено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ «Піца Челентано» за 2023-2024 рр.

Підстановка	Чистий прибуток	Середньорічна вартість активів	Рентабельність продажів	Вплив факторів
Перша підстановка	12	681,25	0,017615	
Друга підстановка	-73	681,25	-0,10716	-0,12477
Третя підстановка	-73	629,75	-0,11592	-0,00876
			-0,13353	-0,13353

Джерело: Додаток А, Б

Таким чином, важливим напрямом зростання рентабельності ТОВ «Піца Челентано» є оптимізація виробничих процесів.

Оптимізація виробничих процесів - ключовий чинник успіху для будь-якого бізнесу, особливо у ресторанній справі, де конкуренція стає дедалі напруженішою, а вимоги до якості продукції та швидкості обслуговування споживачів – все суворішими. В сучасних умовах, коли ринок фаст-фуду розвивається шаленими темпами, ті компанії, котрі не застосовують дієві методи оптимізації своїх виробничих процесів, ризикують втратити свої конкурентні переваги. ТОВ «Піца Челентано» прагне бути лідером у цій сфері, тому постійне удосконалення процесів готування, використання ресурсів, автоматизація технологій, оптимізація логістики та управління персоналом відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку компанії.

Одним з ключових шляхів оптимізації є вдосконалення процесу приготування піци. Впровадження передового обладнання, автоматизованих систем регулювання температури, вдосконалених методів випікання та точного дозування компонентів не лише пришвидшує виробництво, а й зменшує відходи та покращує смакові якості готової піци. Скажімо, автоматизовані печі, що

забезпечують рівномірний розподіл тепла, дозволяють зменшити час випікання на 20%, що сприяє збільшенню кількості обслужених гостей. Впровадження таких технологій також дозволяє зекономити на енергії на 15%, що в середньому приносить економію 5000 грн щомісяця на кожен заклад.

Автоматизація виробництва не обмежується виключно процесом готування страв. Сучасні підприємства активно інтегрують ERP-системи для керування ресурсами, що дає змогу оптимізувати облік запасів, мінімізувати втрати та збільшити ефективність праці персоналу. Для ТОВ «Піца Челентано» використання такого програмного забезпечення має стратегічне значення, оскільки дає змогу своєчасно контролювати закупівлі, аналізувати попит та уникати надмірного накопичення продукції на складі. Впровадження ERP-системи коштує в середньому 100 000 грн, проте вже за 5 місяців дає змогу повністю себе окупити, за рахунок зниження втрат на 10-15% та економії до 20 000 грн щомісячно.

Ще одним ключовим аспектом є оптимізація логістики та постачання. Ефективне управління постачанням, плідна співпраця з перевіреними постачальниками та використання аналітичних даних для прогнозування попиту дають змогу мінімізувати витрати та підвищити ефективність праці. Завдяки централізованому управлінню ланцюгом постачання витрати на логістику можна зменшити на 12%, що дозволяє підприємству заощаджувати більше ніж 50 000 грн щомісяця. Це досягається за рахунок оптимального використання маршрутів доставки, скорочення кількості проміжних складів та налагодження ефективних каналів зв'язку з постачальниками.

Не менш визначальним є управління людськими ресурсами, бо людський чинник відіграє вагомую роль у процесі виробництва. Навчання працівників, створення гнучких робочих графіків, застосування мотиваційних програм і контроль ефективності дають змогу не лише поліпшити якість обслуговування, а й оптимізувати витрати на оплату праці. Використання прогнозування попиту

сприяє ефективному плануванню змін, збільшуючи кількість працівників у періоди пікового навантаження та зменшуючи їхню кількість у години з меншим завантаженням. Це дає можливість скоротити витрати на оплату праці на 8-10%, що може заощадити компанії до 30 000 грн щомісяця для одного закладу.

Маркетингові стратегії також мають велике значення для підвищення ефективності роботи підприємства. Застосування програм лояльності, впровадження акційних пропозицій, активна присутність у соціальних мережах, аналіз вподобань споживачів та адаптація меню згідно з ринковими тенденціями дозволяють залучати нових клієнтів і збільшувати кількість повторних замовлень. Впровадження цифрових програм лояльності дає змогу розширити базу постійних клієнтів на 15-20%, що еквівалентно збільшенню виручки на 100 000 грн щомісяця в межах мережі.

Отже, оптимізація виробництва – ключова стратегія для покращення ефективності ТОВ "Піца Челентано" на ринку. Застосування комплексного підходу до автоматизації, технологічного вдосконалення, раціонального управління ресурсами, оптимізації логістики, підвищення продуктивності персоналу та реалізації маркетингових стратегій дозволить не тільки скоротити витрати, але й істотно збільшити прибуток підприємства.

Завдяки впровадженню сучасних технологій та ефективному управлінню бізнес-процесами, компанія здатна утримувати конкурентну позицію, гарантуючи своїм клієнтам якісне обслуговування та високий рівень задоволення. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню позицій бренду, розширенню клієнтської бази та забезпечує стабільний розвиток компанії в умовах інтенсивної конкуренції.

3.3. Стратегічне планування як шлях підвищення рентабельності підприємства

Стратегічне планування – це наріжний камінь для успіху будь-якого бізнесу, адже воно гарантує компанії довгострокову життєздатність та здатність конкурувати на ринку. ТОВ "Піца Челентано" прагне до постійного розвитку, тому стратегічне планування, а також залучення інвестицій мають вирішальне значення для покращення прибутковості підприємства.

Стратегія компанії – це не самоціль. Керівництво ТОВ «Піца Челентано» прагне реалізувати стратегічні цілі та моніторити їхнє досягнення. Взаємодія у процесі втілення стратегії повинна базуватися на двох ключових складових:

- вертикаль «керівництво – персонал». Менеджмент формулює завдання, які транслиуються персоналу у формі чітких інструкцій, та керує їх виконанням, спираючись на інформацію, отриману від працівників.

- вертикаль управління персоналом. Співробітники отримують завдання, працюють над їх виконанням та звітують про результати керівництву. На основі механізму зворотного зв'язку відбувається отримання та коригування реакції керівництва.

Слабка ланка цієї системи криється у шляхах передачі даних між керівництвом та працівниками. У разі неефективності цих каналів, управлінські рішення ухвалюватимуться на основі неповних відомостей.

Для ТОВ «Піца Челентано» критично необхідні інструменти, здатні наповнити процес прийняття рішень актуальною та повною інформацією. Таким інструментом може стати збалансована система показників, що широко застосовується в корпоративній практиці в Європі та Сполучених Штатах Америки. У більшості традиційних підходів до стратегічного управління не було приділено достатньо уваги взаємозв'язку між формулюванням організаційних цілей, заходами щодо їх досягнення та механізмами контролю

результативності. На відповідь на потребу в проактивних та систематичних механізмах стратегічного управління виникла популярна методологія, відома в бізнесі як Збалансована система показників, розроблена Ноланом Нортоном і Робертом Капланом на початку 1990-х років.

Збалансована система показників – це набір фінансових та нефінансових індикаторів, які впливають на кількісні та/або якісні зміни у результатах відповідно до стратегічних цілей (або передбачуваних результатів). Вона містить обов'язкові ключові показники ефективності для кожної підконтрольної одиниці (виробництва чи структурного підрозділу) та способи їх оцінювання. Ця система є фундаментом для ухвалення управлінських рішень та ґрунтуються на оцінюванні результатів діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей харчового бізнесу [4].

Оцінка ефективності діяльності – це інструмент, що дає змогу керівництву компанії встановити, наскільки вона досягла своїх стратегічних цілей, наприклад, укріплення та збільшення ринкової капіталізації. Важливо розуміти, що хоча ця методологія є інструментом, який полегшує процес управлінських рішень, забезпечуючи керівництво повною інформацією, вона зовсім не є панацеєю для розв'язання системних проблем компанії в стратегічному управлінні. Методологія здатна визначити реальність та рамки проблеми, але не пропонує готових рішень.

Оскільки простого нарощування швидкості і обсягів виробництва, а також покращення якості товарів вже замало для здобуття першості на ринку, чимало підприємств переходить на нові, прогресивні підходи до управління бізнесом. Ці методи дають змогу оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації, що було успішно реалізовано на вітчизняному ринку іноземними компаніями.

Функція системи ключових показників ефективності та збалансованої системи показників полягає в зведенні стратегії фірми до вичерпного переліку

показників результативності, що визначають найважливіші параметри вимірювання та управління.

Набір показників є фундаментом для формування стратегії компанії та містить кількісні показники для інформування співробітників про основні фактори теперішнього та майбутнього успіху.

Визначаючи бажані результати, компанія встановлює цілі та створює умови для їхнього досягнення, а керівництво спрямовує зусилля, компетенції та досвід співробітників на вирішення довгострокових задач.

Основний стрижень концепції збалансованої системи показників полягає в тому, що стандартних фінансових даних бракує для чіткої ідентифікації та надання зворотного зв'язку стосовно стратегічного успіху фірми. Щоб подолати цю проблему, потрібен ширший набір показників діяльності компанії, який охоплюватиме різні галузі. Ці показники мають не лише фіксувати результати, але й дозволяти управляти чинниками, що впливають на них. Для ефективного контролю над прогресом у реалізації стратегічних цілей, зосереджуватися виключно на оцінці минулих досягнень – недоречно. Також слід враховувати показники, які, ймовірно, вплинуть на майбутні результати діяльності компанії.

Відповідно, збалансована система показників повинна містити чотири ключові складові: фінансові показники, взаємини з клієнтами, внутрішні виробничі процеси та навчання і розвиток персоналу.

Методологія вдосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості складається з декількох етапів, і їхня послідовність має важливе значення. Це пов'язано з тим, що зміни можуть мати негативний вплив на загальну ефективність системи стратегічного планування компанії.

Перший етап передбачає формулювання стратегії. Чітко сформульована стратегія визначає цілі та основні кроки, які необхідно здійснити для досягнення бажаних результатів. Стратегія ТОВ «Піца Челентано» повинна бути розділена на конкретні стратегічні ініціативи, які повинні включати

завдання для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом на цьому етапі є визначення пріоритетів та міжвідомча координація стратегічних ініціатив. Це може заощадити значні кошти та час, враховуючи специфіку підприємства, де плинність кадрів є високою через безперервність виробничого процесу.

Методологія поліпшення стратегічного планування підприємств харчової промисловості складається з певних етапів, послідовність яких має ключове значення. Це пояснюється тим, що внесені зміни здатні негативно впливати на загальну ефективність системи стратегічного планування компанії.

Перший етап охоплює формування стратегії. Чітко викладена стратегія окреслює цілі та ключові дії, необхідні для досягнення запланованих результатів. Стратегію ТОВ «Піца Челентано» слід розділити на конкретні стратегічні ініціативи, котрі мають містити завдання для окремих структурних підрозділів. Найбільш важливим аспектом на цьому етапі є встановлення пріоритетів та міжвідомча координація стратегічних ініціатив. Це здатне заощадити значні фінансові ресурси та час, зважаючи на специфіку підприємства, де спостерігається висока плинність кадрів через безперервність виробничого циклу.

На наступному кроці необхідно виявити організаційні та виробничі чинники. Під час цього етапу виділяються найзначущі організаційні та виробничі фактори. Тобто, визначаються параметри всієї діяльності підприємства, які необхідні для втілення стратегії. У випадку з ТОВ «Піца Челентано» це може бути зменшення виробничих витрат, покращення якості сировини та кінцевої продукції, скорочення простоїв обладнання та інші подібні аспекти.

На наступному етапі передбачається визначення ключових показників ефективності (KPI). Найважливішими факторами для успіху є саме KPI. З точки зору ефективності, вони є кількісними показниками, представленими у

цифровому вигляді. Кількість індикаторів слід обмежити (для раціональності та належної якості моніторингу). Крім того, ці індикатори повинні використовуватися для стимулювання персоналу до прийняття відповідних дій. Таким чином, основними вимогами до показників ефективності є:

- обмеженість обсягу та взаємна відповідність у межах усієї структури;
- можливість кількісного вираження, тобто показники мають бути представлені у числовому форматі;
- здатність впливати на такі важелі, як мотивація персоналу, зокрема, можливості професійного розвитку, грошові заохочення, додаткові відгулки тощо.

Перелік ключових показників ефективності визначається специфікою підприємства та цілями його структурного підрозділу.

Для ТОВ «Піца Челентано» ключові стратегічні цілі охоплюють зменшення вартості виготовлення продукції та зменшення тривалості виробничого процесу.

Наступним кроком є створення та аналіз збалансованої системи показників. На цьому етапі формується загальна система фінансових та нефінансових метрик, яка подається на розгляд керівництва. Критичність цього етапу визначається поєднанням показників, обсягом даних та відповідністю метрик, оскільки вони впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Створення системи збалансованих показників ефективності спирається на кілька умов: по-перше, на необхідності оцінити об'єкт управління (виробничий підрозділ, структурну одиницю, цех тощо) та ключові фактори успіху для досягнення стратегічних цілей, поставлених перед цим підрозділом.

На наступному етапі відбувається вибір технічних рішень для реалізації показників ефективності. На цьому етапі визначаються джерела даних для показників звітності, які відповідають критеріям адекватності, об'єктивності, своєчасності та надійності.

Як і будь-які зміни в управлінні організацією, впровадження системи КРІ зустрічає певні перешкоди та спротив. Цьому є кілька обґрунтованих пояснень.

По-перше, організації не завжди охоче інтегрують подібні системи оцінки. Це особливо помітно в компаніях, які переживають кризу, де керівництво зосереджується на розв'язанні поточних проблем, а не на стратегічному плануванні.

По-друге, з підвищенням прозорості управлінської діяльності, позиції керівників можуть слабшати, а самі системи сприйматися як інструмент тиску. Це часто стає джерелом опору.

По-третє, важливу роль відіграють інформаційні системи - тобто сукупність організаційних та технічних інструментів для зберігання та обробки даних, необхідних управлінцям. Без належної інформаційної підтримки ефективність КРІ знижується.

По-четверте, критичним є регулярне використання системи показників ефективності. Якщо система не використовується на постійній основі, її корисність втрачається.

Нарешті, варто пам'ятати, що така система не повинна замінювати собою традиційну управлінську звітність, яка служить для контролю операційної діяльності компанії.

Першою перепорою є неохочість організацій до впровадження подібних систем показників. Це особливо актуально для фірм, що перебувають у скрутному становищі, де управлінський апарат більше зосереджений на подоланні поточних труднощів, аніж на розробці стратегій подальшого зростання.

По-друге, у міру збільшення публічності діяльності керівництва, його позиції можуть зазнавати більшої уразливості, адже саме керівництво часто сприймає такі системи як спосіб чинити тиск.

По-третє, визначальним є необхідність у наявності інформаційних систем, що містять сукупність організаційних та технічних інструментів для зберігання та обробки інформації, з метою забезпечення інформаційних потреб управлінців.

По-четверте, важливим є постійне використання системи показників ефективності. У разі епізодичного використання, ефективність системи суттєво зменшується.

Четвертим аспектом є постійне застосування системи показників ефективності. У випадку нерегулярного використання ефективність системи знижується.

По-п'яте, потрібно брати до уваги, що така система не замінить управлінську звітність для контролю операційної діяльності підприємства.

Відштовхуючись від цього, ключовими чинниками успішного впровадження системи ключових показників ефективності є:

- наперед сформульована стратегія. Система ключових показників ефективності не має застосовуватись як базовий інструмент формування стратегії для керівництва, оскільки вона є лише інформаційним інструментом, котрий допомагає їм у процесі прийняття рішень;

- визначення цілей компанії, з урахуванням того, наскільки досягнення цих цілей підсилить конкурентоспроможність компанії на ринку.

- наявність інформаційних систем як джерела даних та основи для визначення показників ефективності;

- підтримка керівництва,

- трансформації в стилі управління організацією та системі мотивації персоналу. Під час оцінювання результатів діяльності переглядається принцип заохочення (преміювання) співробітників, адже система ключових показників сфокусована на результатах діяльності конкретних працівників;

- безперервність використання системи збалансованих показників. Система має постійно використовуватися та впроваджуватися як комплексна система.

Впровадження збалансованої системи показників у ТОВ «Піца Челентано» включає такі кроки:

Крок 1. Розробка основного стратегічного вектора діяльності підприємства. Підприємство визначає себе у бюджетному сегменті та прагне виробляти високоякісну продукцію, що відповідає вимогам кінцевого споживача – населення. Ключові цінності підприємства: безперервне покращення якості продукції, максимально швидке виконання замовлень, оптимізація витрат на сировину та матеріали, зменшення рівня запасів та простоїв обладнання. Зокрема, ключовий напрямок діяльності підприємства повинен бути спрямований на утримання наявних виробничих та технологічних переваг (головним чином: гнучкість технології виробництва, належний стан виробничих потужностей); активне інвестування в маркетинг (розвиток іміджу, впізнаваність бренду, розширення збутових структур у регіоні); створення власної дистриб'юторської мережі; забезпечення компетентним персоналом та безперервне підвищення його кваліфікації; дотримання принципів командної роботи та демократичного управління.

Етап 2: Визначення стратегічних цілей, показників та цільових значень для вимірювання. Формується причинно-наслідковий ланцюжок організаційних цілей, що розгортається від фінансових цілей, клієнтських, внутрішніх процесів, навчання та стратегічних цілей для кожної перспективи, через розробку показників для кожної мети та призначення цільових значень показникам. На найнижчих рівнях ієрархії цілей знаходяться цілі перспективи "інфраструктура/співробітники", які є фундаментом для досягнення цілей перспективи "бізнес-процеси", "ринок/клієнти" та "фінанси/економіка".

Етап 4. Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, формування бюджету, визначення термінів та відповідальних осіб. Завершення

розробки системи збалансованих показників включає в себе розробку заходів, що необхідні для досягнення встановлених стратегічних цілей. Зазвичай, для розроблених заходів визначають бюджет, термін виконання та призначають відповідального виконавця.

Відтак, модель збалансованої системи показників забезпечує перехід від стратегічного планування до оперативного управління. Інформацію з четвертого етапу зручно подавати у вигляді таблиць.

Далі показникам призначаються цільові значення (зазвичай у динаміці). У деяких компаніях від керівництва вимагається регулярний аналіз пакету показників збалансованої системи показників (щопівроку), з окремими виробничо-економічними показниками, що аналізуються частіше (щотижня, щомісяця або щокварталу).

Встановлення стратегічних цілей та показників їх вимірювання за підсистемою «Фінанси/Економіка» ТОВ «Піца Челентано» продемонстровано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання за підсистемою «Фінанси/Економіка» ТОВ «Піца Челентано»

Стратегічні цілі	Індикатори
Платоспроможність	Коефіцієнт поточної ліквідності
Зростання рентабельності	Рентабельність діяльності Рентабельність продажів Рентабельність активів Рентабельність капіталу
Зростання величини грошового потоку	Надходження та витрачання грошових коштів

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання за підсистемою «Ринок-Клієнти» ТОВ «Піца Челентано» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання за підсистемою «Ринок-Клієнти» ТОВ «Піца Челентано»

Стратегічні цілі	Індикатори
Збільшення обсягів продажів	Виручка від реалізації за асортиментом продукції Темп зростання чистого доходу.
Поліпшення іміджу	Обсяг витрат на рекламу Обсяг продажів новим клієнтам
Зростання частки ринку	Частка ринку
Підвищення ступеня задоволеності клієнтів	Питома вага задоволеності клієнтів, яка оцінюється на підставі анкетувань Обсяг повторних продажів

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Індикатори підсистеми «Ринок-клієнти» дозволяють з'ясувати, яке враження складається про підприємство у його клієнтів, та як це корелює зі здатністю досягати запланованих фінансово-економічних показників.

Стратегічні цілі та індикатори їх вимірювання, визначені для підсистеми «Бізнес-процеси» ТОВ «Піца Челентано», представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання за підсистемою «Бізнес-процеси» ТОВ «Піца Челентано»

Стратегічні цілі	Індикатори
Підвищення якості продукції	Питома вага браку продукції Відхилення план/факт за виробничою собівартістю
Покращення роботи відділу постачання	Питома вага вхідного браку
Прискорення часу обробки замовлення	Середній час обробки замовлення
Удосконалення управлінського обліку витрат	Рівень автоматизації Оперативність інформації Наявність інформації

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Індикатори підсистеми «Бізнес-процеси» дозволяють зрозуміти, яким параметрам мають відповідати процеси, що відбуваються на підприємстві, для досягнення поставлених фінансово-економічних цілей.

У таблиці 3.10 представлено встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання для підсистеми «Інфраструктура/Співробітники» ТОВ «Піца Челентано».

Таблиця 3.10

Встановлення стратегічних цілей та індикаторів їх вимірювання за підсистемою «Інфраструктура/Співробітники» ТОВ «Піца Челентано»

Стратегічні цілі	Індикатори
Підвищення рівня задоволеності працівників	Питома вага задоволених працівників, що визначається на підставі анкетування
Збереження ключових показників	Рівень заробітної плати ключових працівників
Підвищення кваліфікації працівників	Витрати на навчання, зростання продуктивності праці

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Індикатори підсистеми "Інфраструктура/Співробітники" дають змогу окреслити, які елементи інфраструктури та фахівці необхідні на підприємстві, щоб забезпечити досягнення стратегічних завдань.

Етап 5: Встановлення причинно-наслідкового зв'язку стратегічних цілей після фіксації в табличному форматі: стратегічні цілі, індикатори, цільові показники, заходи, відповідальні особи, кошторис та терміни виконання.

Додатковим потенціалом використання системи збалансованих показників є можливість каскадування системи показників компанії загалом у систему показників окремих підрозділів. Якщо підприємство має холдингову структуру, системи збалансованих показників розробляються для окремих бізнес-одиниць. У разі, коли компанія організована за функціональним принципом, системи

збалансованих показників розробляються для окремих структурних підрозділів, як-от закупівлі, виробництво, маркетинг або продажі.

Позитивні наслідки від впровадження системи ключових показників ефективності зумовлені підвищенням загальної результативності компанії. Це пояснюється тим, що якщо система є ефективною, кожен працівник може усвідомити взаємозв'язок між власними посадовими обов'язками та стратегічними цілями компанії. Маючи систему підтримки ухвалення рішень, менеджери мають змогу вимірювати ефективність роботи своїх підрозділів та впливати на процес реалізації стратегії компанії.

Ключовим аспектом використання системи ключових показників ефективності в управлінні компанією є чітке розуміння цілей та обмежень цієї методології.

Відтак, методологія визначення ключових показників ефективності компанії ґрунтується на об'єднанні стратегічних ініціатив у збалансовану систему показників та формуванні інформаційної бази, з якої вилучатимуться дані.

Висновки до розділу 3. У розділі 3 визначені основні шляхи підвищення рентабельності ТОВ «Піца Челентано», зокрема, удосконалення процесу управління витратами, оптимізація виробничих процесів, впровадження стратегічного планування.

Створення ефективної системи управління витратами передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, прийняття рішення щодо покращення структури собівартості продукції тощо. Етапи розробки і впровадження системи управління витратами на ТОВ «Піца Челентано» включають: передпроектне дослідження, проектно-розрахунковий етап, впровадження системи управління витратами.

З метою визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Піца Челентано» було проведено факторний аналіз рентабельності діяльності підприємства за 2022-2024 рр., за результатами якого було встановлено, що скорочення рентабельності ТОВ «Піца Челентано» відбувається за рахунок скорочення чистого прибутку та отримання збитку у 2024р.

З метою оптимізації виробничих процесів та зростання прибутку ТОВ «Піца Челентано» запропоновано:

- впровадження передового обладнання, автоматизованих систем регулювання температури, вдосконалених методів випікання та точного дозування компонентів;
- оптимізація логістики та постачання;
- підвищення ефективності управління людськими ресурсами;
- розробка маркетингових стратегій.

Одним із ефективних інструментів стратегічного планування є збалансована система показників, яка містить обов'язкові ключові показники ефективності для кожної підконтрольної одиниці (виробництва чи структурного підрозділу) та способи їх оцінювання. Ця система є фундаментом для ухвалення управлінських рішень та ґрунтуються на оцінюванні результатів діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей харчового бізнесу.

Методологія вдосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості складається з декількох етапів, і їхня послідовність має важливе значення: 1) формулювання стратегії; 2) визначення ключових показників ефективності; 3) створення та аналіз збалансованої системи показників; 4) вибір технічних рішень для реалізації показників ефективності; контроль.

ВИСНОВКИ

В рамках проведеного дослідження було проаналізовано тему «Оптимізація фінансової діяльності підприємства: шляхи збільшення рентабельності», що має велике значення в сучасних умовах ринкової економіки, коли підприємства постійно стикаються зі змінами зовнішнього середовища. Основним об'єктом аналізу виступило ТОВ «Піца Челентано на ринку», яке працює у сфері громадського харчування та потребує ефективного управління фінансами для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Робота поділена на три змістовні розділи, в яких досліджено ключові аспекти оптимізації фінансової діяльності підприємства, починаючи від теоретичних основ рентабельності, переходячи до практичного аналізу фінансового стану конкретного підприємства, і закінчуючи розробкою практичних рекомендацій щодо поліпшення ефективності фінансової діяльності.

У першому розділі проведено теоретичний аналіз рентабельності підприємства, зокрема визначено сутність цього поняття, його основні характеристики та головні методи оцінки. Дослідження показало, що рентабельність є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, оскільки вона демонструє рівень прибутковості та здатність підприємства створювати дохід у довгостроковій перспективі. Було розглянуто основні види рентабельності, як-от рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу, що дозволяють оцінити ефективність використання фінансових та матеріальних ресурсів. Також проаналізовано ключові фактори, що впливають на рівень рентабельності, серед яких особливу увагу приділено структурі витрат, ефективності управління ресурсами, рівню конкуренції та загальним економічним тенденціям.

У другому розділі досліджено рентабельність та ефективність фінансової діяльності ТОВ «Піца Челентано». ТОВ "Піца Челентано" є однією з найбільш впізнаваних та успішних мереж піцерій в Україні. Заснована в 1998 році, компанія швидко набула популярності завдяки якісній продукції, доступним цінам і ефективному франчайзинговому розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Піца Челентано» дозволила зробити наступні висновки:

1.Значення коефіцієнтів ліквідності вказують на достатню платоспроможність підприємства.

2.Значення коефіцієнтів фінансової стійкості вказують на достатню фінансову стійкість підприємства; разом з тим, були визначені такі недоліки, як брак довгострокових джерел фінансування, а також скорочення власного капіталу за рахунок отримання підприємством збитку.

3.Тримірний показник фінансової стійкості протягом 2022-2024 рр. становить $[1;1;1]$, що вказує на абсолютну фінансову стійкість ТОВ «Піца Челентано»;

4. Нерівномірна динаміка показників ділової активності вказує на недостатню ефективність фінансової діяльності ТОВ «Піца Челентано».

Основними показниками, що вказують на ефективність діяльності ТОВ «Піца Челентано» є рентабельність, яка пов'язана із рівнем прибутку (збитку) підприємства.

Валовий прибуток ТОВ «Піца Челентано» протягом 2022-2023 р. скорочується з 3836,1 тис. грн. до 3400,8 тис. грн., а у 2024 р. зростає до 3634,0 тис. грн. Операційний прибуток та прибуток до оподаткування протягом 2022-2024 рр. скорочуються з 416,9 тис. грн. до -73 тис. грн. Відповідно чистий прибуток скорочується з 342 тис. грн. у 2022р. 12 тис. грн. у 2023 р., а у 2024 р. фінансовим результатом діяльності підприємства стає чистий збиток у розмірі 73 тис. грн.

Скорочення операційного прибутку, податку на прибуток та чистого прибутку, а також отримання підприємством чистого збитку у 2024 р. вказує на зниження ефективності його діяльності.

Рентабельність діяльності також скорочується протягом 2022-2023 рр. з 23,4% до 1,2%, а у 2024 р. – до від'ємного значення -6,8%.

Рентабельність власного капіталу скорочується протягом 2022-2024 рр. з 127% до -21%. Рентабельність основних засобів у 2022р. становило 0, оскільки залишкова вартість основних засобів становило 0, у 2023 р. рентабельність основних засобів становила 38%, але у 2024р. набуває від'ємного значення -131%.

Скорочення показників рентабельності та набуття ними від'ємних значень у 2024 р. вказує на необхідність розробки заходів ТОВ «Піца Челентано» щодо підвищення ефективності діяльності та прибутковості.

У розділі 3 визначені основні шляхи підвищення рентабельності ТОВ «Піца Челентано», зокрема, удосконалення процесу управління витратами, оптимізація виробничих процесів, впровадження стратегічного планування.

Створення ефективної системи управління витратами передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, прийняття рішення щодо покращення структури собівартості продукції тощо. Етапи розробки і впровадження системи управління витратами на ТОВ «Піца Челентано» включають: передпроектне дослідження, проєктно-розрахунковий етап, впровадження системи управління витратами.

Оптимізація виробничих процесів є комплексом заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів, автоматизацію та вдосконалення організації роботи, яка повинна включати впровадження нових технологій, перегляд існуючих

виробничих практик, удосконалення ланцюга постачання, покращення взаємодії між відділами та підвищення продуктивності праці.

З метою визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Піца Челентано» було проведено факторний аналіз рентабельності діяльності підприємства за 2022-2024 рр., за результатами якого було встановлено, що скорочення рентабельності ТОВ «Піца Челентано» відбувається за рахунок скорочення чистого прибутку та отримання збитку у 2024р.

З метою оптимізації виробничих процесів та зростання прибутку ТОВ «Піца Челентано» запропоновано:

- апровадження передового обладнання, автоматизованих систем регулювання температури, вдосконалених методів випікання та точного дозування компонентів;
- оптимізація логістики та постачання;
- підвищення ефективності управління людськими ресурсами;
- розробка маркетингових стратегій.

Одним із ефективних інструментів стратегічного планування є збалансована система показників, яка містить обов'язкові ключові показники ефективності для кожної підконтрольної одиниці (виробництва чи структурного підрозділу) та способи їх оцінювання. Ця система є фундаментом для ухвалення управлінських рішень та ґрунтуються на оцінюванні результатів діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей харчового бізнесу.

Методологія вдосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості складається з декількох етапів, і їхня послідовність має важливе значення: 1) формулювання стратегії; 2) визначення ключових показників ефективності; 3) створення та аналіз збалансованої системи показників; 4) вибір технічних рішень для реалізації показників ефективності; контроль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичний матеріал "Доходи ресторанного бізнесу в Україні в минулому році зросли на 120%: хто заробив найбільше" на порталі All Retail (allretail.ua).
2. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с
3. Ареф'єва, О.В. (2019). Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 342.
4. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібн. / О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко - К. : Знання, 2012. - 390 с.
5. Белкін І. В. проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 72-77. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.8>
6. Білявський, В.М. & Шепута, М.М. (2017). Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 11-12(72), 129–134. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/32970/1/Білявський%20ІЕ%2017.pdf>
7. Бойко, В., & Зарічний, М. (2023). ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
8. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
9. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 260 с.

10. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Кононенко Є. Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. 2019. №4. С. 29-37. URL:<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2335/2234>
11. Галушка З. І., Поченчук Г. М. Економіка: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
12. Дослідження "Чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні в 2023 році виріс на 120%" на сайті Vv.com.ua (vv.com.ua).
13. Іванова Л.С. Формування системи управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та управління АПК. 2017. С. 83-89.
14. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
15. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Інтелект XXI. 2019. №1. С. 33-36. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_1/6.pdf
16. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичний аспект. Інноваційна економіка. 2020. №7-8. С.65-71. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676/745>
17. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. Том 2. С.142-149. URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf>
18. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політична наука та публічне управління. 2023. №2 (68). С. 100-104. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)

19. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц.Терлецька Н.М.; д.е.н., проф. Антохов А.А.; к.е.н., доц.Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запухляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас.Клевчік Л.Л. Чернівці : 2022. 684 с.

20. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

22. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва / О.М. Мартин, Н.І. Лемещенко, В.А. Артемчук, А.С. Парохненко // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. – №1(248)2022, 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.

23. Морозова М. Е. Стратегічне планування, поняття і етапи стратегічного планування. Scientific journal. 2019. №35. С. 267-270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf

24. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

25. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З.Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

26. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного

університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С.72-78.
URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143/256704>

27. Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. №2. С.58-63. URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2022/08/2_ua_n/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%9D%D0%92_2-2022-58-63.pdf

28. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.

29. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Навч. посіб. 2019 р. С. 244.

30. Сорока Л.М. Фінансові показники діяльності підприємств у динаміці: особливості оцінки і прогнозування. Навчальний посібник. Комрат: USComrat («Тіпогр. Centrografic»). 81 с.

31. Стаття "Де поїсти смачно і недорого в Ізмаїлі — перевіряємо піцерію "Челентано"" на сайті Ізмаїл.City (izmacity.com).

32. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції / С.В. Филиппова, М.М. Кочевой, В.Д. Андросенко // Экономика: реалії часу. Науковий журнал. 2019. – № 1 (41). – С. 57-65. DOI: 10.5281/zenodo.3387297.

33. Студінська Г. Загрози конкуренції українських будівельних підприємств (2020-2021). Економічний вісник університету. 2022. № 52. С. 129–135.

34. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

35. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлантю. 2017. – 514 с.

36. Терлецька Н. М., Терлецька Ю. О. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Чернівці. 2021. 144 с.

37. Ткаченко Н., Хуторна М., Топазли Р., Еісай С. А. І. А., Трофименко І. Методологічні засади стратегічного планування капіталоутворюючої бази підприємств в умовах економіки знань. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. №6 (41). С.88-98.
URL:<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3524/3405>

38. Яковенко О.І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 76/2022 С. 163–167.

39. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 74. С. 163–167.

40. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навчальний посібник. Ніжен: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.

41. Bryson, JohnM., LaurenHamiltonEdwards, andDavidM. VanSlyke. 2018. GettingStrategicaboutStrategicPlanningResearch.Public Management Review 20(3): 317– 39.

42. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. PublicManagementReview 20(3): 340– 59

43. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. Postmodern Openings. 2022. 13 (2), pp. 384-395.

44. Koval, V., Hrymalyuk, A., Atstaja, D., Nesenenko, P., Kovshun, N., & Masina, L. Hypothesis of a two-level investment system and the prospects for the

planned development of the socialist market economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. №4, 138-144.

Баланс ТОВ «Піца Челентано» за 2022-2024 рр.

Показники	31.12.2022р.	31.12.2023р.	31.12.2024р.
Незавершені капітальні інвестиції		40,8	40,8
Основні засоби	82,2	62,9	48,7
Разом необоротні активи	82,2	103,7	89,5
Запаси	130,3	124,2	76
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	399	258,2	351,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,2	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	18,3	18,3	18,3
Гроші та їх еквіваленти	77,4	97,2	50
Витрати майбутніх періодів	7,4	10,3	11
Інші оборотні активи	16,1	19,5	31,8
Разом оборотні активи	648,7	527,9	538,4
Разом активи	730,9	631,6	627,9
Зареєстрований капітал	1130	1130	1130
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-690	-738,2	-811,2
Разом власний капітал	440	391,8	318,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	145,4	146,5	199,4
розрахунками з бюджетом	107,7	46,9	64,8
розрахунками зі страхування		8,8	7,5
розрахунками з оплати праці	33	35	31,4
Інші поточні зобов'язання	4,8	2,6	6
Разом короткострокові зобов'язання	290,9	239,8	309,1
Разом пасиви	730,9	631,6	627,9

Звіт про фінансові результати ТОВ «ПіцаЧелентано» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5294,5	4389,2	4 712,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1458,4	988,4	1078,9
Інші операційні витрати	3419,2	3386,4	3707
Разом доходи	5294,5	4389,2	4712,9
Разом витрати	4877,6	4374,8	4785,9