

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ
РЕСТОРАНУ «ВИЛКИ/ПАЛКИ», М.ЗАПОРІЖЖЯ

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Нікітіч
Анастасія Володимирівна

підпис
студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис
керівника

Салімон Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис
гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ЇХ МІСЦЕ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Економічна сутність поняття «нематеріальні активи» та їх класифікація.....	10
1.2. Оцінка та визнання нематеріальних активів на підприємствах ресторанного господарства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ .. «ВИЛКИ/ПАЛКИ», ЗАПОРІЖЖЯ.....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Вилки/Палки».....	23
2.2. Оцінка ефективності діяльності ресторану «Вилки/Палки»	33
2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства.....	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ РЕСТОРАНУ «ВИЛКИ/ПАЛКИ»	47
3.1. Модель управління нематеріальними активами ресторану	47
3.2. Напрями підвищення ефективності управління нематеріальними активами ресторану «Вилки/Палки».....	56
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та складності не лише оволодіння новими ринками збуту, а й утримання вже існуючих, від результативного управління підприємством залежить його здатність перемагати конкурентів і досягати поставлених цілей. Проте підприємство може отримати результати, які не є наслідком управління, а виникають під впливом випадкових факторів або таких, що не пов'язані з результативністю управління підприємством. Так, нарощування обсягів реалізації продукції або збільшення прибутку може бути викликане підвищенням ціни на продукцію, або продажем непотрібних активів, або збоями у роботі конкурентів тощо. Тому виникає необхідність визначити такий критерій, який би відображав результативність управління підприємством.

Сьогодні конкурентоздатність підприємств України залежить від впровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність. Це викликає необхідність обліку та аудиту окремого виду ресурсів – нематеріальних активів. Особливості обліку та аудиту нематеріальних активів у процесі господарської діяльності є об'єктом пильної уваги економістів та бухгалтерів. Це обумовлено відсутністю досконалої практики їх використання та необхідністю забезпечення єдиних підходів до критеріїв визнання. Отже, дослідження економічної сутності нематеріальних активів, їх класифікації та методів оцінювання на момент придбання (створення) та на дату складання балансу є дуже важливим.

Наявність нематеріальних активів у складі ресурсів підприємства збільшує ринкову вартість підприємств, підвищує інвестиційну привабливість та забезпечує захист їх прав.

Фундаментальні питання бухгалтерського обліку нематеріальних активів досліджували як вітчизні науковці, такі як І.А. Бігдан, Л.В. Бражна, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, С.Ф. Голов, І.П. Житна, В.П. Завгородній, М.В. Кужельний, В.Б. Моссаковський, С.Й. Сажинець, В.В. Сопко, Н.М. Ткаченко,

так і зарубіжні – Х.А. Андерсен, Белверд Е. Нідлз, М.Ф. Ван Бреда, Глен А. Велш, Д. Колдуелл, В.Ф. Палій, З.С. Хендриксен, А.Д. Шеремет, Л.З. Шнейдман та ін. Проте, визнаючи значний доробок цих учених, слід зазначити, що сучасні умови господарювання ставлять нові завдання до вирішення проблем обліку нематеріальних активів. До невирішених на сьогодні проблем щодо обліку нематеріальних активів слід віднести: невизначеність категорії нематеріальних активів, інтелектуальної власності, гудвілу; проблеми оцінки нематеріальних активів; формування та відображення в обліку витрат на дослідження та розробки результатом яких є створення нематеріальних активів; економічного обґрунтування амортизаційної політики та термінів використання нематеріальних активів; документального оформлення обліку нематеріальних активів тощо.

Нематеріальні активи підприємства мають різне функціональне призначення, життєвий цикл корисного використання та невизначений термін отримання економічних вигод. Частина з них не ідентифіковані активи, тому часто важко кількісно вичленувати внесок кожного нематеріального активу в суму отриманого прибутку, у формуванні якого беруть участь також інші ресурси підприємства. В цьому зв'язку питанням аналізу ефективного використання нематеріальних активів слід приділяти особливу увагу. Методика аналізу нематеріальних активів розкривається в роботах таких вітчизняних і зарубіжних економістів, як Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С., Бланк І.А., Савицька Г.В., Попович П.Я., Манухіна М.Ю., Коробов М.Я, Любушин Н.П. та ін.

Одним із найважливіших чинників ефективного використання нематеріальних активів є систематичний аудиторський контроль за ними. Розвитку теорії та практики аудиту нематеріальних активів, проблемам його організації в умовах ринкових відносин приділяли увагу такі вчені як Р.Адамс, І.А. Бігдан, М.Т. Білуха, Л.В. Бражна, Ф.Ф. Бутинець, П.І. Камишанов, Л.П. Кулаковська, В.Я. Савченко та ін. Разом із тим викладені ними результати досліджень щодо проблем організації та методики аудиту нематеріальних активів є недостатніми і потребують удосконалення й уточнення.

Мета магістерської дипломної роботи полягає у узагальненні теоретико-методологічних аспектів щодо управління нематеріальними активами підприємства та розробці шляхів підвищення ринкової вартості ресторану «Вилки/Палки».

Основні завдання випускної кваліфікаційної роботи дослідження:

- дослідити економічну сутність категорій «вартість компанії», «ринкова вартість», «вартість бізнесу»;
- проаналізувати основні методичні підходи оцінювання ринкової вартості компанії та виявити проблеми їх використання у вітчизняних умовах;
- узагальнити систему показників вартості компанії;
- оцінити діяльність ресторану «Вилки/Палки»;
- визначити економічну додану вартість ресторану «Вилки/Палки»;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи вартісно-орієнтованого управління та визначити її роль у зростанні вартості підприємства;
- визначити напрями підвищення вартості ресторану «Вилки/Палки»;
- здійснити прогнозування чистого доходу ресторану «Вилки/Палки».

Об'єктом дослідження є сукупність матеріальних та нематеріальних активів у певному поєднанні, використання яких створює вартість ресторану «Вилки/Палки».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні підходи до оцінювання ринкової вартості у сучасних умовах.

Методологічну основу при написанні магістерської дипломної роботи представляють нормативно-правові акти України, роботи вітчизняних та закордонних вчених з даної проблеми, методи дослідження: метод аналізу, синтезу, графічний метод дослідження та статистичний метод обробки інформації.

Структура й обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 69 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ЇХ МІСЦЕ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «нематеріальні активи» та їх класифікація

- XXI столітті спостерігається тенденція переходу від індустріального суспільства з переважанням матеріального капіталу до «постіндустріального», переважанням нематеріальних ресурсів, які змінюють структуру суспільного виробництва і володіють специфічною вартістю, корисністю та цінністю, здатних економічно конвертуватись в будь-яку, необхідну для задоволення потреб, форму. В англійських країнах говорять про виникнення «knowledge economy» і «knowledge society», в німецькомовних - про «Wissensgesellschaft», а у французьких авторів ми зустрічаємо «capitalisme cognitif» і «société de la connaissance»[11, С.15].

Крім теоретичного визнання вагомості нематеріальних ресурсів в кінці 90 - х формується практика створення спеціалізованих відділів з управління нематеріальними активами у компаніях США, Японії, Німеччини. За різними дослідженнями понад 60% компаній, що входять в сотню найбільших, містять в своєму штатному розписі спеціальних працівників (Chief Knowledge Officer – головний керівник знаннями), які виконують функції щодо сприяння процесу створення нових нематеріальних активів у межах стратегічного планування, маркетингових досліджень та НДДКР, моніторингу інтелектуальних активів підприємства, формування та реалізації стратегій управління їх вартістю [11, С. 17].

На наш погляд, до основних характерних рис нематеріальних активів відносяться:

- 1) відсутність матеріально-речовинної (фізичної) структури;
- 2) здатність приносити користь підприємству;

- 3) використання протягом тривалого часу;
- 4) велика міра невизначеності розмірів можливого прибутку від їх використання.

Більш детально ознаки нематеріальних активів відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні ознаки нематеріальних активів

	Ознака	Характеристика
1	2	3
1	Нематеріальність	Саме слово «нематеріальний (intangible)» походить від латинського і означає «торкатися, відчувати». Отже, нематеріальна власність є власністю, яку не можна сприймати дотиком, відчутти. Більш точно про нематеріальні активи можна сказати, що вони «безтілесні», «...насправді, знань і творчих можливостей людей не можливо торкнутись, імідж компанії неможливо потримати в руках, а моральні цінності неможливо побачити», - зазначають Р. С. Каплан та Д.Нортон.
2	Багатоцільовий характер використання	Один і той самий нематеріальний актив може використовуватись підприємством одночасно в різних ділянках його діяльності: на виробництві окремих видів продукції, виконанні робіт або наданні послуг; в процесі їхньої реалізації та подальшого обслуговування; у сфері управління тощо.
3	Значний часовий лаг	Щоб отримати ефект від великих інвестицій в нематеріальні активи, необхідний час, тобто існує певний часовий лаг, який відтермінує загальне і негайне отримання вигоди від таких інвестицій. Різні емпіричні дослідження стверджують, що середня тривалість очікування ефекту від досліджень і розробок складає приблизно 5-9 років

Продовж. табл. 1.1.

4	Підвищений рівень ризику інвестування	На відміну від традиційних матеріальних активів, грошові потоки, що пов'язані з капіталовкладеннями в нематеріальними активами, згідно з дослідженням Т. Чун-Яо «...не обов'язково добавляються до нуля. Наприклад, величезні фінансові інвестиції на розробку нових інформаційних систем можуть бути витрачені даремно, якщо інформаційні системи не підходять для компанії або, якщо її культура не схвалює їхнього використання».
5	Міра адитивності	Нематеріальні активи не є адитивними за своєю природою, адже їхня кількість не буде зменшуватися від того, що їх використовують, а також збільшуватись у випадку інвестування
6	Закон зростаючої граничної віддачі	Тоді, коли земля, капітал і праця підкоряються закону спадної граничної віддачі, знання та інформація характеризуються зростаючою відданою. Тобто, створена за допомогою нематеріальних активів вартість, зростає в міру збільшення їхнього додаткового залучення. Наприклад, чим більша кількість працівників підприємства використовує певне програмне забезпечення, тим більша ефективність його використання для підприємства, або чим більше число відвідувачів веб-сайту, тим більша його вартість тощо.
7	Взаємозв'язок із власністю підприємства та контроль	Нематеріальні активи, на відміну від матеріальних, як можуть бути під контролем і власністю підприємства (інноваційний капітал), так і можуть не бути під його контролем і власністю підприємства (людський та ринковий капітали), водночас забезпечуючи його економічними вигодами.

Джерело: систематизовано автором на основі [50, С.24]

На жаль, у звітності вітчизняних підприємств нематеріальні активи займають все ще дуже незначне місце, що зумовлено як відсутністю підходів до їх виявлення та обліку, так і недостатністю уваги до цього активу.

Термін «нематеріальні активи» впроваджено у вітчизняну нормативну базу. Коротко зупинимось на визначеннях.

Нематеріальні активи – право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності), право користування майном та майновими правами платника податку в установленому законодавством порядку, у тому числі набуті в установленому законодавством порядку права користування природними ресурсами, майном та майновими правами (Податковий кодекс України)[71].

Нематеріальний актив - об'єкт інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інші аналогічні права, визнані в порядку, встановленому законодавством, об'єктом права власності. (ЗУ Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій (ст.1) м. Київ, 14 вересня 2006 року N 143-V)

Нематеріальний актив – це немонетарний актив, який не має матеріальної форми, може бути ідентифікований та утримується підприємством метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам (П(С)БО 8) [73].

Відповідно до чинного законодавства нематеріальні активи умовно можна розділити на дві групи:

I. Об'єкти майнових прав інтелектуальної власності як результат творчої діяльності людини.

II. Інші об'єкти майнових прав, викликані існуванням права власності на майно взагалі.

Відповідно до їх економічної сутності нематеріальні активи можна класифікувати за способом отримання і за групами (рис.1.1).



Рис.1.1 Класифікація нематеріальних активів в залежності від їх економічної сутності та шляхів надходження

Джерело: систематизовано автором на основі [10, С. 4]

На сьогодні в Україні залишається до кінця невирішеною на законодавчому рівні проблема створення системи реєстрації прав. Зокрема Р.В. Романів зазначає, що система реєстрації прав повинна забезпечувати щонайменше можливості: 1) визначати місцезнаходження та межі земельної ділянки і розташованих об'єктів нерухомості; 2) ідентифікувати власника нерухомого майна; 3) ідентифікувати права щодо нерухомого майна [12, С. 74].

Принципами такої системи повинні бути: точність – система повинна містити точну інформацію та бути захищеною від стороннього втручання; швидкість – система повинна обробляти великі масиви трансакцій без затримок; доступність – система повинна бути доступною для ознайомлення і дешевою в користуванні.

За термінами корисного використання їх поділяють на:

- функціонуючі (працюючі) нематеріальні активи - це об'єкти нематеріальних активів, використання яких приносить підприємству прибуток у теперішній період;
- нефункціонуючі (непрацюючі) нематеріальні активи - це об'єкти нематеріальних активів, що не використовуються за якимись причинами, але можуть використовуватися в майбутньому.

За ступенем відчуженості:

- відчужувані - мають спроможність цілком передаватися при їхньому продажі, передачі, оренді;
- невідчужувані - залишаються у власності власника при частковій передачі прав на їхнє використання.

За ступенем впливу на фінансові результати підприємства:

- об'єкти нематеріальних активів, спроможні приносити прибуток прямо, за рахунок впровадження їх в експлуатацію;
- об'єкти нематеріальних активів, що опосередковано впливають на фінансові результати.

За ступенем правової захищеності:

- нематеріальні активи, що захищаються охоронними документами (авторськими правами);
- нематеріальні активи, що не захищаються охоронними документами (авторськими правами).

За ступенем вкладення індивідуальної праці працівниками даного підприємства:

- власні - тобто об'єкти нематеріальних активів, розроблені особисто працівниками або фундаторами підприємства;
- пайові - тобто об'єкти нематеріальних активів, розроблені разом з іншими фізичними або юридичними особами на пайових умовах;
- придбані зі сторони - тобто об'єкти нематеріальних активів, отримані від інших фізичних або юридичних осіб за плату або безоплатно.

За термінами корисного використання:

- функціонуючі (працюючі) нематеріальні активи - це об'єкти нематеріальних активів, використання яких приносить підприємству прибуток у теперішній період;
- нефункціонуючі (непрацюючі) нематеріальні активи - це об'єкти нематеріальних активів, що не використовуються за якимись причинами, але можуть використовуватися в майбутньому.

За оборотністю (тривалістю використання):

- поточні - це об'єкти нематеріальних активів, що використовуються в діяльності підприємства не більше року, тому що швидко втрачають свою споживчу вартість. Вони включаються в поточні витрати підприємства;
- довгострокові - це об'єкти нематеріальних активів, що використовуються в діяльності підприємства більше року. Їхня вартість переноситься на вартість виробленого з їхньою допомогою продукту частково (амортизується).

Чим більше буде класифікаційних ознак на підприємстві, тим більше можливостей у підприємства буде щодо ефективного управління ними.

1.2 Оцінка та визнання нематеріальних активів на підприємствах ресторанного господарства

Визначальною рисою сучасного періоду розвитку економіки України є зростання в виробництві ролі науково-технологічних знань та інших результатів творчої діяльності людини. В умовах глобалізації економіки, динамізму зовнішнього середовища, підвищення конкуренції, де ключовим фактором економічного зростання є ефективність функціонування Підприємства є підвищення пріоритетності інтелектуального капіталу й інноваційної праці, що безпосередньо пов'язано з витратами на дослідження та розробки. Використання накопичених знань приводить до суттєвих змін у характері діяльності закладів ресторанного господарства (ЗРГ), неухильного зростання рівня витрат на дослідження і розробку інтелектуальних продуктів. У зв'язку з цим, необхідним є формування нових підходів до агрегування інформації щодо вказаних витрат як ключових об'єктів обліку та контролю, що пов'язано з отриманням зацікавленими особами об'єктивної та оперативної інформації про вартість інтелектуальних розробок та окупність проведених досліджень. Трансформація ринкової економіки вимагає від фахівців з обліку акцентувати увагу на проблемних та ще не вирішених завданнях, серед яких: доцільність та способи розподілу витрат за етапами дослідження та розробки; методи їх обліку; відображення (розкриття) інформації про витрати у звітності підприємства. Залишаються дискусійними питання щодо термінології та сутності витрат на дослідження і розробки.

Одним із перспективних напрямів, який дасть можливість зайняти підприємству свій сегмент в ресторанному бізнесі, є дослідження та розробка продукції з новими органолептичними властивостями. Визначення (визнання) нематеріальних активів сформульоване в МСФЗ, передбачає дотримання певних критеріїв для відображення капіталізації цього об'єкта – наявність контролю, ідентифікованість (можливість об'єктивної вартісної оцінки), забезпечення майбутніх економічних вигід. Для визнання нематеріальних активів необхідна

можливість їх ідентифікації, зокрема, що нематеріальний актив може бути віднесений до певної групи нематеріальних активів і відокремлений від підприємства, іншими словами, по відношенню до конкретного об'єкта нематеріальних активів існує можливість вилучення його із сукупності майна, зафіксованого у балансі підприємства, і є можливість відокремлення його від інших активів та розпорядження ним. Так, придбання авторського права отримує статус нематеріального активу, якщо існує конкретний об'єкт — рукопис і договір, що підтверджує факт і умови передачі прав на його використання.

У зв'язку з наявністю окремих неузгодженостей у розкритті змісту поняття «нематеріальні активи» для виправлення ситуації необхідно враховувати критерії визнання нематеріальних активів.

Отож, не слід забувати, що у бухгалтерському обліку придбаний або створений нематеріальний актив насамперед визнається активом і відображається у балансі лише тоді, коли існує ймовірність отримання у майбутньому економічних вигід, пов'язаних із його використанням, і його вартість може бути достовірно визначена.

Звідси основні критерії визнання нематеріальних активів, які слід брати до уваги:

- оцінка активу може бути достовірно визначена;
- існує ймовірність того, що підприємство отримає у майбутньому економічні вигоди від використання такого активу, і це може сприяти надходженню на підприємство (прямо чи опосередковано) грошових коштів та їх еквівалентів.

Якщо нематеріальний актив не відповідає зазначеним критеріям, то витрати, пов'язані з його придбанням або створенням, визнаються витратами того звітного періоду, упродовж якого вони були понесені.

Розглянемо більш детально нематеріальність активів як основний критерій, що визначає їх віднесення до складу нематеріальних. Деякі дослідники, зокрема Я. Соколов, пропонує включати до складу нематеріальних активів основні засоби із відповідним структуруванням капіталу:

- капітал, вкладений у власне підприємство, що залучає матеріальні і нематеріальні цінності;
- капітал, вкладений в інше підприємство (фінансові вкладення) [83].

Однак таке ототожнення нематеріальних активів із основними засобами не можна визнати слушним, оскільки за терміном використання більше 1 року (операційного циклу, якщо він більше 1 року) нематеріальні активи відносять до необоротних, хоча і критерій строку використання теж не визначений чітко стосовно різних об'єктів, зокрема, це стосується програмних продуктів. З іншого боку, на підприємстві застосовують нематеріальні активи терміном дії менше 1 року (ліцензії, патенти), списання яких на витрати поточного року негативно впливає на виробничий потенціал підприємства, тому, наприклад, І. Бігдан пропонує нематеріальні активи відображати у складі оборотних, - як оборотні нематеріальні активи. Отже, згаданий критерій на нашу думку термін використання якого більше одного року, є доцільним для обліку оборотних і необоротних нематеріальних активів.

Що стосується критерію здатності приносити майбутні економічні вигоди об'єктом нематеріальних активів, то до останнього часу залишається невідомим як її визначати. У момент постановки на облік економічна вигода може бути спрогнозованою, але визначеною є лише через певний час на підставі економічних розрахунків, здійснених на підприємстві.

Отже, у бухгалтерському обліку нематеріальними визнаються лише такі активи, право на користування якими придбано в інших суб'єктів або, які створені самим підприємством і здатні забезпечувати у майбутньому економічні вигоди, тобто нематеріальними активами мають бути придбані або створені самим підприємством права, що можуть бути:

- використані окремо або разом з іншими активами для виробництва товарів (наданні послуг), призначених для реалізації;
- використані в обмін на інші активи;
- використані для погашення заборгованості;
- розподілені між власниками підприємства;

— використані у господарській діяльності підприємства, спрямованій на отримання прибутку.

Процес управління нематеріальними активами не є одноразовим актом, а представляє собою послідовність певних дій, які можна поєднати в наступні етапи (Рис. 1. 4).



Рис. 1. 2. Послідовність етапів управління нематеріальними активами підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Суб'єктами управління нематеріальними активами підприємства виступають:

1) залежно від рівня управління: власники бізнесу та топ-менеджери підприємства (стратегічний рівень управління); керівники функціональних підрозділів підприємства (на тактичному рівні) та відповідальні за бізнес-процеси, керівники центрів відповідальності (на оперативному рівні).

2) залежно від об'єкта управління: аналітики, експерти, консультанти, новатори.

Об'єктом управління є нематеріальні активи підприємства в розрізі їх речово-вартісної структури: НМА, що відображаються на балансі підприємства та НМА, що не відображаються на балансі підприємства.

В процесі управління даним видом активів вітчизняних підприємств доцільним буде, на нашу думку, використання базової моделі управління нематеріальними активами, розробленої Л. П. Мокровою, яка передбачає:

- вироблення стратегії (на основі балансу підприємства плануються вкладення в нематеріальні активи, необхідні для розробки, наприклад, нової технології, підтримки поточного бізнесу або поліпшення його конкурентоспроможності);
- оцінка стратегії нематеріальних активів і можливостей основних конкурентів в конкретній області;
- класифікація всіх об'єктів інтелектуальної власності підприємства, аналіз використання і правової охорони даних об'єктів;
- визначення цінності всіх об'єктів нематеріальної власності, розрахунок витрат на їх підтримку та придбання нового об'єкта, а також розробка плану дій щодо збільшення цінності нематеріальних активів відповідно до загальної стратегії підприємства, можливе збереження об'єкта, його ліцензування або відмова від нього;
- ухвалення рішення про майбутні капіталовкладення після того, як визначено, які знання потрібні надалі, чи будуть вони накопичені всередині організації або придбані з зовнішніх джерел;

- формування всього портфеля нематеріальних активів;
- повторення всього процесу систематично [15].

Представлена модель дозволяє проаналізувати, яке місце займає підприємство і його конкуренти на ринку і в гонці інновацій. Крім того, вона дає можливість приймати обґрунтовані та конструктивні рішення щодо можливих подальших напрямів досліджень і захисту нематеріальної власності підприємства.

Задля забезпечення належного виконання нематеріальними активами своїх функцій в діяльності підприємств, вважаємо за доцільне реалізацію наступних заходів:

- стимулювання практики обліку нематеріальних активів підприємств та організацій шляхом наданням податкових пільг чи застосування штрафних санкцій за його відсутності;
- спрощення порядку реєстрації об'єктів інтелектуальної власності;
- здійснення реєстрації в заявному порядку для окремих груп об'єктів інтелектуальної власності, в тому числі об'єктів авторського права;
- включення програми з управління нематеріальними активами в освітні процеси.

Формування дієвої системи управління нематеріальними активами як складової загальної концепції економічного управління підприємства дозволить суттєво змінити економічний вигляд останнього, внести значні зміни в структуру його активів, практику визначення бази оподаткування, взаємовідносини з партнерами та значно поліпшити фінансово-економічний стан в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВИЛКИ/ПАЛКИ», М.ЗАПОРІЖЖЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Вилки/Палки»

Ресторан «Вилки/Палки» розташований в центральній частині міста Запоріжжя за адресою: вул. Академіка Чабаненка, 34.

Ресторан «Вилки/Палки» має спрямованість до європейської кухні. Європейська кухня (західна або континентальна) – узагальнений термін для позначення різноманітних кухонь країн Європи, а також кухонь Північної Америки, Австралії, Океанії та Латинської Америки, що зазнали європейського впливу. Європейські кухні помітно різняться в залежності від країни, регіону, умов життя, культурних традицій і переваг в їжі – тим не менш їх об'єднує «європейське», материкове походження. Незважаючи на відмінності – загальним для європейської кухні є використання м'ясних і овочевих страв, а також вторинна роль різних приправ і соусів при готуванні (через характерне бажання зберегти істинний смак компонентів), велика кількість виробів із застосуванням пшеничного борошна. Умовно європейську кухню можна поділити на східноєвропейську, північноєвропейську, південноєвропейську і західноєвропейську.

Менеджмент ресторану позиціонує його як оазис спокійної, доброзичливої, по-домашньому теплої атмосфери. Пропозиції по меню ресторану: вегетаріанське меню, десертна карта, дитяче меню, закуски, кавова карта, мангал-меню, розливне пиво, чайна карта.

Ресторан «Вилки/Палки» належить до галузі ресторанного господарства, що виконує загальноміські функції. Ресторан «Вилки/Палки» створювався з метою організації й розвитку бізнесу, настільки популярного в усім цивілізованому світі. Ресторан «Вилки/Палки» пропонує широкий спектр послуг: з організації банкетів, корпоративних свят, романтичних побачень, сімейних

заходів, ділових зустрічей, світського життя, дитячих свят, приємного уїк-енду, з надання додаткових послуг.

Усі страви в меню ресторану «Вилки/Палки» відрізняється високою якістю при помірних цінах, кухня припадає до смаку усім, хто любить гострі страви, різноманітні соуси, вишукані вина. Майстерність шеф-повара доповнюють затишок та гостинність, дружня атмосфера та високій рівень обслуговування.

Відповідно до Статуту, метою діяльності ресторан «Вилки/Палки» є здійснення господарської діяльності в сфері ресторанного господарства з метою отримання прибутку.

Диференціація гостей в ресторані «Вилки/Палки» характеризується розподілом протягом дня, тижня, сезону. Так, найбільша кількість відвідувачів характерна у обід та 19.00 – 20.00 годин вечора. Щодо днів тижня, то найбільший наплив гостей починається із середи, особливо у четвер та п'ятницю. У вихідні дні відбувається часткове зменшення кількості відвідувачів ресторану «Вилки/Палки». Відповідно вживаються певні заходи щодо підвищення рівня відвідуваності у частково проблемні періоди.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ресторану «Вилки/Палки»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Європейська кухня
Контингент споживачів	розсосереджений
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Режим роботи	08:00-23:00 (до останнього відвідувача)
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Середньовіччя

Основними споживачами ресторану в день є офісні працівники, офіси яких розміщені в цьому ж районі, а ввечері і у вихідні – сім'ї, друзі та інші особи, що приїздять зазвичай із інших районів міста Києва. Споживачі досить позитивно оцінюють роботу ресторану «Вилки/Палки».

Розглянемо деякі економічні показники як результати виконання виробничої програми ресторану «Вилки/Палки» (табл. 2.2.), до яких належать: пропускна спроможність, оборотність одного місця і які базуються на визначенні тривалість обслуговування 1 особи, кількість споживачів.

Таблиця 2.2.

**Динаміка показників ефективності виробничих бізнес-процесів ресторану
«Вилки/Палки» у 2016-2018 рр.**

№ з/п	Показники	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
			2016	2017	2018	2017 / 2016	2018/ 2017	2017 / 2016	2018/ 2017
1	Кількість місць	місць	40	40	40	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговування 1 особи	год.	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану	осіб, день	160	160	160	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	43900	42185	46725	-1715	4540	-3,9	10,8
6	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	120	115	128	-5	13	-4,2	11,3
7	Оборотність 1-го місця	раз	3,0	2,9	3,2	-0,1	0,3	-3,3	10,3

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Вилки/Палки» є досить значною, в середньому за день 115 - 128 осіб, а оборотність 1-го місця – 2,9 -3,2.

За 2018 рік в рестораном «Вилки/Палки» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%. А

якщо порівняти кількість відвідувачів ресторану у 2017 р. в порівнянні із 2018 р., то вона скоротилась на 3,9%.

Динаміка відвідуваності ресторан «Вилки/Палки» по місяцях 2018 року показана на рис. 2.1.

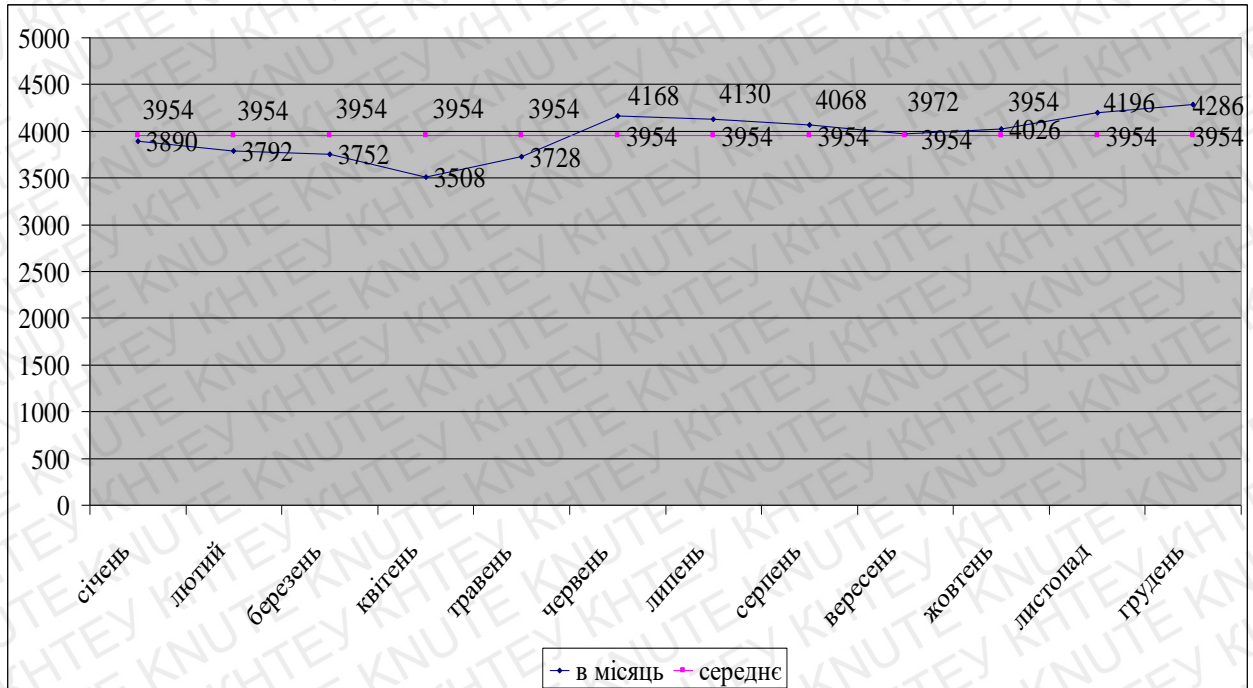


Рис. 2.1. Динаміка відвідуваності ресторану «Вилки/Палки» по місяцях 2018р.

Джерело: побудовано автором

Проаналізуємо в основні управлінські бізнес-процеси ресторану «Вилки/Палки», що полягають у визначенні: системи управління, ідентифікації цілей та формуванні стратегічного набору.

Управління ресторану «Вилки/Палки» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Функції з управління товариством поділяються між його органами:

- вищим — зборами учасників;
- виконавчим — дирекцією (директором).

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури. Організаційна структура ресторану «Вилки/Палки» визначає

співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід’ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Організаційна структура ресторану «Вилки/Палки» представлена на рис. 2.2.

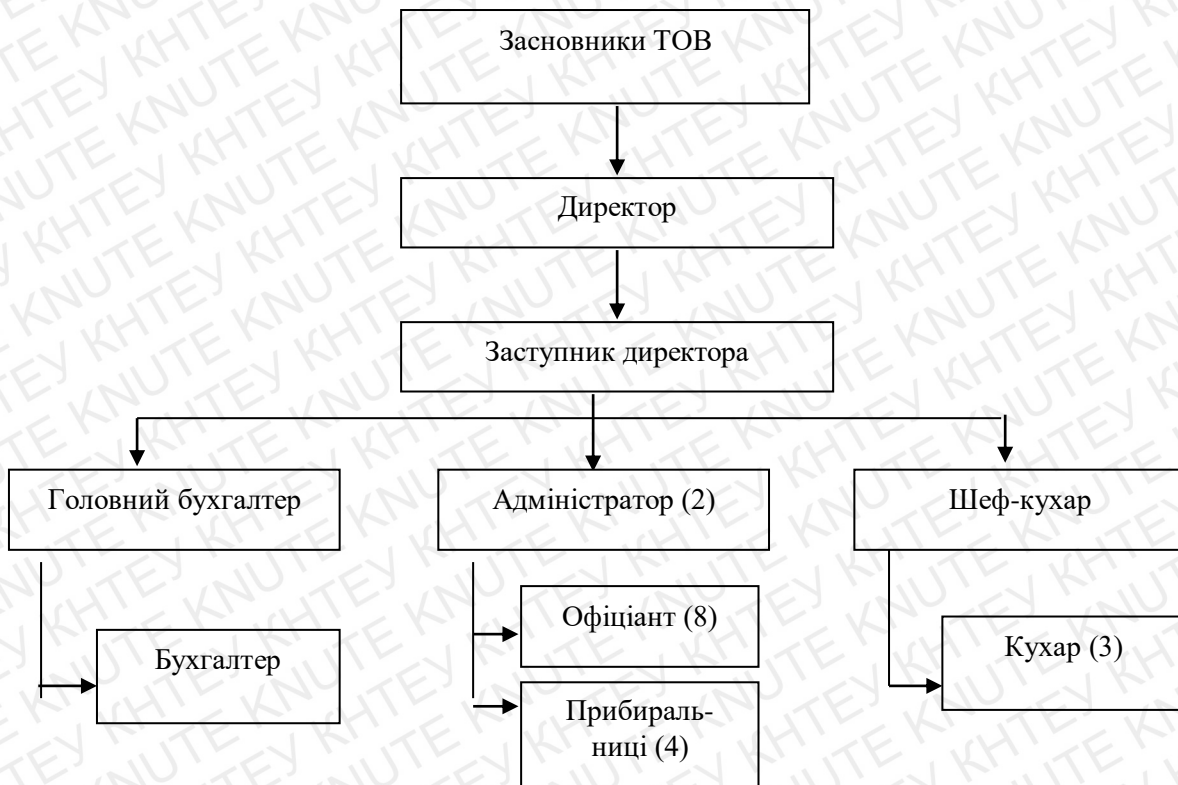


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Вилки/Палки»

Джерело: побудовано автором

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура ресторану «Вилки/Палки» має лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження.

Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. В свою чергу, головному бухгалтеру підпорядковується касир, адміністратору – бармени і офіціанти, а шеф-кухарю – кухарі.

Кухарі виконують основну роботу щодо приготування безпосередньо

самих страв. Кухонні робітники виконують другорядну допоміжну роботу: очистка харчових продуктів, нарізка, порціонування, а також роботу вказану поварами. Шеф-кухар виконує блюда на спеціальне замовлення та контролює процес приготування страв, дає поради та інше.

Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи. Аналіз персоналу ресторану показує що весь персонал має професійний досвід та відповідну. Приділяється велика увага особистому індивідуальному розвитку співробітників шляхом організації психологічних тренінгів та відвідування спеціальних фахових курсів.

У ресторані «Вилки/Палки» цілі можна поділити на наступні групи: предметні, результативні та фінансові (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Ранжування джерел формування економічних цілей ресторану

«Вилки/Палки»

Предметні	Результативні	Фінансові
1. Вид і структура виробництва та реалізації 1. Обсяг виробленої та реалізованої продукції 2. Виробничі потужності 3. Якість 4. Місцезнаходження 5. Канали реалізації 6. Позиції на ринку збуту	1. Обсяг і структура обороту 2. Прибуток і рентабельність 3. Величина і структура витрат виробництва 4. Розмір новоствореної вартості 5. Розподіл прибутку	1. Платоспроможність 2. Обсяг і структура ліквідних ресурсів 3. Структура капіталу 4. Структура та обсяг інвестицій і фінансування 5. Додана вартість

Формування стратегічного набору ресторану «Вилки/Палки» здійснюється на основі: 1) методів стратегічного управління; визначення ринкових сегментів; 2) розробки системи економічних показників та нормативів: цільових показників; 3) ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; 4) оцінку ефективності інвестиційних проектів; 5) перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання; 6) проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, 7) стратегічного моніторингу.

Аналіз стратегічного набору впливу чинників на діяльність ресторану

неможливо здійснити без аналізу зовнішнього середовища. З метою детального аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств побудуємо «Профіль середовища» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Профіль середовища ресторану «Вилки/Палки» (в балах)

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напряму впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
1. Макросередовище				
◆ зниження обсягів послуг	3	-1	3	-9
◆ жорстка податкова політика	3	-1	3	-9
◆ постійна зміна законодавства	3	-1	3	-9
◆ розвиток інфляції	3	-1	2	-6
◆ недосконала економічна політика	2	-1	3	-6
◆ погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-6
◆ міжнародні конфлікти	3	-1	3	-9
◆ зниження культурного рівня	2	-1	2	-4
◆ забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	-9
◆ втілення нових технологій	3	+1	3	+9
◆ нові продукти	2	+1	3	+6
◆ високий науково-технічний потенціал	2	+1	3	+6
Всього:	33	-6	33	-46
2. Безпосереднє оточення				
◆ пасивне відношення споживачів до ресторанних послуг	3	-1	3	-9
◆ необмежені можливості споживача по вибору пропозиції послуг	3	-1	3	-9
◆ обмежена наявність сильних сторін ресторану	2	-1	2	-4
◆ наявність потенційних споживачів	3	+1	3	+9
◆ налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	+1
◆ підприємство перебуває у більш вигідному стані ніж конкуренти	3	+1	2	+6
◆ широкі зв'язки із громадськістю	2	+1	2	+4
Всього:	17	+1	16	-2
3. Внутрішнє середовище				
◆ відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку	3	-1	3	-9
◆ слабка система моніторингу конкурентів	3	-1	2	-6
◆ низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-6
◆ низькі фінансові можливості	3	-1	3	-9
◆ неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-6
◆ недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	3	-9
Всього:	18	-6	16	-45

Відносна значущість кожного фактору для діяльності підприємства визначається на основі розрахунку інтегрального показника (I):

$$I = C \times H \times Z \quad (2.1.)$$

де I - інтегральний показник, C - оцінка ступеня впливу факторів, H - напрям впливу фактору (позитив/негатив), Z - значущість факторів для галузі.

Також визначимо загальний результат інтегрального показника по кожному середовищу ресторану «Вилки/Палки». На основі розрахунків визначено, що: 1) інтегральний показник по макросередовищу становить - 46 балів; 2) інтегральний показник по безпосередньому оточенню становить -2 бали; 3) інтегральний показник по внутрішньому середовищу становить - 45 балів

За умов ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств значно зростає роль своєчасного і якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінку їхньої ліквідності, платоспроможності і зміцнення фінансової стабільності. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. За допомогою низки показників проаналізуємо фінансовий стан ресторану «Вилки/Палки».

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р.

Показники	Орієн-товне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. / 2017 р.	
					+;-	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,5	1,91	2,13	1,98	0,07	103,66
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	11,23	19,08	16,95	5,72	150,93
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25-0,5	0,95	0,96	0,96	0,01	101,05
Коефіцієнт структури капіталу	0,5-0,1	0,05	0,04	0,04	-0,01	80
Аналіз ліквідності підприємства						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	3,99	13,33	7,3	3,31	182,96

1	2	3	4	5	6	7
Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	3241	5986	5806	2565	179,14
Аналіз платоспроможності підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,95	0,96	0,96	0,01	101,05
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,05	0,04	0,04	-0,01	80
Аналіз ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,75	0,86	0,74	-0,01	98,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	5,4	19,6	18,3	12,9	331,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	8,2	2,92	2,25	-5,95	27,44
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	44	124	160	116	363,63
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,1	3,05	2,35	0,25	111,9
Коефіцієнт оборотності основних запасів	збільшення	1,9	2,79	2,71	0,81	145,79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,86	0,9	0,77	-0,99	83,53

Аналізуючи фінансовий стан ресторану «Вилки/Палки» (табл. 2.5) можна зробити такі висновки:

— коефіцієнт загальної ліквідності складає 16,95, що цілком відповідає нормативам та свідчить про здатність товариства погасити свої поточні зобов'язання, порівняно з 2018 р. він зріс на 50,93%;

— коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови проведення розрахунків з дебіторами, коефіцієнт відповідає нормі і складає 7,3, у 2018 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 82,96%;

— коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 1,98, що відповідає нормі (0,25-0,5). Перевищення обумовлено значними сумами залишків на рахунках та специфікою діяльності;

- чистий оборотний капітал складає 5806, що відповідає нормі та свідчить про перевищення суми оборотних активів над сумою поточних зобов'язань. Порівняно з 2018 р. він зріс на 79,14%;
- коефіцієнт платоспроможності складає 0,96, що свідчить про дуже високу роль власного капіталу, порівняно з 2018 р. він зріс на 1,05%;
- коефіцієнт фінансування складає 0,04, що відповідає нормі і показує, що товариство фінансується за рахунок власних коштів, порівняно з 2018 р. він зменшився на 20%;
- коефіцієнт оборотності активів складає 0,74, порівняно з 2018 р. він зменшився на 1,33%, що свідчить про незначне зменшення оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості складає 18,3, порівняно з 2018 р. він зріс на 231,89%, що свідчить про зменшення суми кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості складає 2,25, у 2018р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 72,56%, що свідчить про незадоволений стан роботи товариства з дебіторами;
- строк погашення дебіторської заборгованості складає 160 днів;
- строк погашення кредиторської заборгованості складає 15 днів;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів складає 2,35, що за розглядає мий період оборотності матеріальних запасів збільшився;
- коефіцієнт оборотності основних запасів складає 2,77, порівняно з 2018 р. він зріс на 45,79%, що свідчить про збільшення суми чистого доходу отриманого від використання основних запасів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу складає 0,77, порівняно з 2018 р. він зменшився на 10,47%, що свідчить про зменшення чистого доходу отриманого від використання власного капіталу.

Результат аналізу діяльності ресторану свідчить про задовільний фінансовий стан. Більшість розрахункових коефіцієнтів відповідає нормі. Слід зазначити позитивну зміну більшості показників, що свідчить про можливості подальшого розвитку підприємства.

2.2. Оцінка ефективності діяльності ресторану «Вилки/Палки»

Оцінка ефективності діяльності будь-якого підприємницького суб'єкта, в т.ч. ресторану «Вилки/Палки» проводиться з метою вироблення загальної ефективної стратегії розвитку, підвищення керованості її учасниками, проведення скоординованої фінансово-економічної та бізнес політики.

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства ресторанного господарства та визначення ефективності його бізнесу є: об'єм виручки від продажів, надання послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для підприємства в цілому, так і для кожного виду послуг. Як показник ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу.

Аналізуючи дана представлені в табл. 2.6, можна зробити висновок, що доход (виручка) від реалізації послуг ресторану «Вилки/Палки» у 2018 р. становила 27500,0 тис.грн., що на 3,8% більше, ніж у 2017 р. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду дохід і чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. та зростання у 2018 р. в порівнянні із 2017 р.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р.

Показники, тис.грн.	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід	21981	20177	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Собівартість реалізації продукції	16080	17600	18700	1520	1100	9,5	6,3
Валовий прибуток	5901	2567	3300	-3333	733	-56,5	28,5

Інші операційні доходи	211	264	330	53	66	25,0	25,0
Адміністративні витрати	535	594	770	59	176	11,0	29,6
Витрати на збут	211	264	330	53	66	25,0	25,0
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	-3392	557	-63,2	28,2
Інші доходи	145	220	359	75	139	51,3	63,0
Інші витрати	42	66	144	24	78	56,4	118,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5469	2127	2745	-3341	617	-61,1	29,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1039	404	494	-635	90	-61,1	22,2
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3

Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2018 р. – 6,3%, а чистого доходу – 9,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2018 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 28,5%.

Інші основні фінансові результати діяльності ресторану «Вилки/Палки» у 2018 р. мали подібні темпи зростання (окрім інших витрат) і в результаті підприємство отримало чистий прибуток у 2018 р. у розмірі 2251,0 тис.грн., що на 30,6% більше, ніж у 2017 р. Поточні витрати зросли на 8,3%, тобто нижчими темпами, ніж прибутки, що свідчить про фінансово-стабільну атмосферу ресторану «Вилки/Палки» у 2018 р.

Далі розглянемо показники ефективності використання основних фондів ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р., які характеризуються показниками фондоддачі, фондомісткості і фондозбросності (табл.2.7), які визначають ефективність використання основних фондів ресторану.

Аналізуючи дані представлені в табл. 2.7, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів у 2017 р. збільшилися на 30,0%, а у 2018

р. скоротилась на 4,3%.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності використання основних фондів
ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20177	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	4910	6381	6108	1471	-273	30,0	-4,3
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	1243	2314	2465	1071	151	86,2	6,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1	0	-4,3	0,0
Фондовіддача	4,5	3,2	3,6	-1,3	0,4	-29,4	14,0
Фондомісткість	0,2	0,3	0,3	0,1	0,0	41,6	-12,3
Фондоозброєність середньоспискового працівника	213,5	290,0	277,6	76,6	-12,4	35,9	-4,3
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	365	0	0	0,0	0,0
Ододенний обсяг виручки	60	55	60	-5	5	-8,3	9,1
Тривалість одного обороту, днів	20,6	41,9	40,9	21	-1	102,9	-2,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,7	8,7	8,9	-9,0	0,2	-50,7	2,4
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,06	0,11	0,11	0,06	0,00	102,9	-2,4

Вартість оборотних фондів зросла на 1071 тис. грн. або 86,2% порівняно з 2016 р., а у 2018 р. на 6,5%. Фондовіддача у 2018 р. збільшилася на 14,0%, фондомісткість зменшилась на 12,3% порівняно з 2017 р. Фондоозброєність

зменшилась в 2018 р. на 12,4 тис. грн. (4,3%) порівняно з 2017 р. Збільшився у 2018 р. коефіцієнт оборотності на 2,4%, а коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів зменшився на 2,4%.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власні, залучені та позикові кошти. Забезпеченість ресторану «Вилки/Палки» фінансовими ресурсами наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Забезпеченість ресторану «Вилки/Палки» фінансовими ресурсами
у 2016-2018 р.р.**

Вид фінансових ресурсів	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власні	5833	94,8	8364	96,2	8209	95,8	2376	140
з них: статутний капітал;	1884	32,3	1884	22,5	1884	22,9	-	-
резервний капітал;	1235	21,2	3949	47,2	4743	57,8	3508	384
нерозподілені прибуток	2714	46,5	2531	30,3	1582	19,3	-1132	58,3
Залучені	320	5,2	331	3,8	364	4,2	44	113
з них: кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;	293	91,5	111	33,5	215	59,0	-78	73,4
поточні зобов'язання перед бюджетом;	5	1,6	-	-	149	40,9	144	2980
поточні зобов'язання з оплати праці;	6	1,9	-	-	-	-	-6	-
інші поточні зобов'язання	16	5	220	66,5	-	-	-16	-
Всього	6153	100	8695	100	8573	100	2420	139

Аналізуючи таблицю 2.8, можна сказати, що високу питому вагу на протязі 3-х років в структурі фінансових ресурсів підприємства займають власні ресурси. Підприємство для своєї діяльності не залучає позикові ресурси. В 2018 р. порівняно з 2018 р. збільшилися власні ресурси на 2376 тис. грн. (40%), та залучені – на 44 тис. грн. (13%).

Основну частину прибутку підприємство отримує від реалізації продукції. В процесі аналізу вивчається динаміка, а також визначаються фактори зміни її суми. Прибуток від реалізації в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів першого рівня підпорядкованості: обсяг реалізації продукції; її структури; собівартості та рівня середньо реалізаційних цін.

Таблиця 2.9

**Динаміка зростання рівня основних економічних показників ресторану
«Вилки/Палки» за 2016-2018 рр.**

Показники, тис.грн.	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід	21981	20177	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6

Отже, за допомогою проведених розрахунків, дані яких занесені в таблиці 2.9. можна побачити динаміку та джерела формування прибутку ресторану «Вилки/Палки». Але на основі проведених розрахунків ми лишень отримали підсумкові дані зміни розміру прибутку. Проведемо ще кількісну оцінку факторів, що спричинили зміну обсягів прибутку.

Факторний аналіз в умовах ринкової економіки є важливим інструментом у прийнятті управлінських рішень. Найважливіше завдання менеджера – забезпечити максимальний прибуток, який є одним із основних джерел технічного, соціального розвитку, матеріального заохочення робітників підприємства. Для забезпечення максимального прибутку необхідно провести аналітичні розрахунки, які б дали змогу виявити резерви його зростання за рахунок факторів, що впливають на величину прибутку.

Так як на підприємстві основна частка прибутку це прибуток від операційної діяльності, тому будемо проводити факторний аналіз саме цього прибутку.

**Факторний аналіз операційного прибутку ресторану «Вилки/Палки»
за 2016-2018 рр.**

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відхилення	Відносне відхилення	Вплив фактора
Валовий прибуток	5901	2567	3300	733	28,5	733
Інші операційні доходи	211	264	330	66	25,0	66
Адміністративні витрати	535	594	770	176	29,6	-176
Витрати на збут	211	264	330	66	25,0	-66
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	557	28,2	

Для проведення факторного аналізу використаємо метод ланцюгових підстанов, адже він дозволяє найефективніше розкрити вплив факторів на прибуток.

- 1) визначаємо формулу фінансового результату:

$$П = ВП + ін.ОД - АВ - ВЗ, \quad (2.2)$$

де: $П$ – прибуток від операційної діяльності; $ВП$ – валовий прибуток; $ін.ОД$ – інший операційний дохід; $АВ$ – адміністративні витрати; $ВЗ$ – витрати на збут.

- 2) визначаємо вплив зміни факторів на зміну фінансового результату:

$$П_{2017} = 2567 + 264 - 594 - 264 = 1973 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П' = 3300 + 264 - 594 - 264 = 2706 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П'' = 3300 + 3300 - 594 - 264 = 2772 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П''' = 3300 + 330 - 770 - 264 = 25,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П_{2018} = 3300 + 330 - 770 - 330 = 2530 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВП)} = 2706 - 1973 = 732 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(інОД)} = 2772 - 2706 = 66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(АВ)} = 2596 - 2772 = -176 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВЗ)} = 2530 - 2596 = -66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Перевірка: } \Delta\Pi_{(\text{ВП})} + \Delta\Pi_{(\text{інОД})} + \Delta\Pi_{(\text{АВ})} + \Delta\Pi_{(\text{ВЗ})} = \Delta\Pi$$

$$557 = 557$$

Як бачимо, факторний аналіз ще раз підтвердив, що у 2018 році прибуток збільшився на 557 тис. грн. За рахунок збільшення валового доходу відбувається збільшення прибутку на 732 тис. грн. За рахунок збільшення іншого операційного доходу спостерігається збільшення прибутку на 66 тис. грн. Через збільшення адміністративних витрат відбувається зменшення прибутку від операційної діяльності на 176 тис. грн. І за рахунок збільшення витрат на збут прибуток зменшився на 66 тис. грн.

Абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, у тому числі прибуток від основної діяльності, є дуже важливим показником. Однак він не може характеризувати рівень ефективності господарювання. За інших однакових умов більшу суму прибутку матиме підприємство, яке володіє більшим капіталом, використовує більше живої і матеріалізованої праці, більше виробляє і реалізує продукції, проводить заходи покликані на зменшення собівартості.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти зі зробленими витратами, тобто вирахувати показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (підприємницькою, виробничою, інвестиційною), окупність витрат і т.д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина вказує на співвідношення ефекту з реальними або використаними ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворення.

Показники рентабельності можна об'єднати в декілька груп:

- показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;
- показники, що характеризують прибутковість продажу;
- показники, що характеризують прибутковість капіталу та його частин.

Всі показники можуть бути розраховані на підставі прибутку до оподаткування, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку.

Розглянемо показники рентабельності ресторану «Вилки/Палки» за 2018 рік.

Рентабельність продажу – відношення чистого прибутку до отриманого виторгу (В). Характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку підприємство має з гривні продажу:

$$R_3 = ЧП / В * 100 \quad (2.3)$$

$$R_3 = 2251 / 27500 * 100 = 7,49\%$$

Отже, рентабельність продажу становить відповідно 7,49%. Це означає, що прибуток з кожної гривні продажу становить 0,0749 грн.

Розрахуємо деякі інші показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства:

- 1) операційна рентабельність

$$R = П_{оп.д} / В * 100 \quad (2.4)$$

- 2) загальна рентабельність

$$R = П_{зв.д} / В * 100 \quad (2.5)$$

- 3) рентабельність виробничих витрат

$$R = ЧП / СВ * 100 \quad (2.6)$$

- 4) рентабельність загальних витрат

$$R = ЧП / ЗВ * 100 \quad (2.7)$$

- 5) рентабельність власного капіталу

$$R = ЧП / К * 100 \quad (2.8)$$

- 6) Рентабельність активів

$$R = ЧП / А * 100 \quad (2.9)$$

- 7) рентабельність оборотних активів

$$R = ЧП / ОА * 100 \quad (2.10)$$

**Динаміка показників рентабельності ресторану «Вилки/Палки»
у 2016-2018 рр., %**

Показники	Орієнтовне значення	2016 р	2017 р	2018 р	Абсолютне відхилення	
					2017 / 2016	2018 / 2017
Операційна рентабельність	>0, збільшення	9,9	10,4	12,3	0,4	1,9
Загальної рентабельність	>0, збільшення	10,6	11,2	13,3	0,5	2,1
Рентабельність виробничих витрат	>0, збільшення	9,3	9,8	12,0	0,5	2,2
Рентабельність загальних витрат	>0, збільшення	8,6	9,0	10,9	0,4	1,9
Рентабельність власного капіталу	>0, збільшення	20,6	19,8	26,3	-0,8	6,4
Рентабельність активів	>0, збільшення	22,5	20,6	27,4	-1,9	6,8
Рентабельність оборотних активів	>0, збільшення	105,7	74,5	91,3	-31,2	16,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.11 можна зробити наступні висновки:

- операційна рентабельність у 2018 р. становить 12,3%, що відповідає нормі, і порівняно із 2017 р. збільшилась на 1,9%, причому у 2017 р. теж збільшилась на 0,4%;
- загальна рентабельність у 2018 р. складає 13,3%, що порівняно з 2017 р. збільшилась на 2,1%;
- рентабельність виробничих витрат у 2018 р. складає 12,0%, це означає, що на одиницю собівартості припадає 0,12 грн. прибутку;
- рентабельність загальних витрат у 2018 році становить 10,9% і порівняно з 2017 роком збільшилась на 1,9%;
- рентабельність власного капіталу у 2018 році складає 26,3%, це означає, що прибуток з однієї грн. власного капіталу складає 0,26 грн.

Фінансові показники рентабельності ресторану «Вилки/Палки» відповідають нормі і також спостерігається помітне позитивне їх зростання. Це

вказує на прибутковість господарської діяльності ресторану, ефективність використання ресурсів і раціональне здійснення витрат.

Підвищення вартості підприємства за рахунок розвитку внутрішнього потенціалу можна попередньо виокремити на стратегічні та операційні. Стратегічні заходи спрямовані на підвищення вартості підприємства у довгостроковому періоді, в той час, як операційні заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності.

Таблиця 2.12

**Визначення показників економічної ефективності управління
ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.	2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.
Дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20177	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1
Чистий прибуток, тис. грн.	4430	1723	2251	-2707,0	528,0	-61,1	30,6
Середньообл.чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1,0	0,0	-4,3	0,0
в т.ч. управлінці	6	6	6	0,0	0,0	0,0	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./ особу	955,7	916,7	1000,0	-39,0	83,3	-4,1	9,1
Продуктивність праці управлінців, тис.грн./ особу	3663,5	3361,2	3666,7	-302,3	305,5	-8,3	9,1
Обсяг прибутку на 1-го працівника, тис.грн./ особу	192,6	78,3	102,3	-114,3	24,0	-59,3	30,6
Обсяг прибутку на 1-го управлінця, тис.грн./ особу	738,3	287,2	375,2	-451,2	88,0	-61,1	30,6
Питома вага управлінців в заг.чис.персоналу, %	26,1	27,3	27,3	1,2	0,0	4,5	0,0

Отже, на основі результатів представлених в табл 2.12 щодо визначення показників економічної ефективності управління ресторану «Вилки/Палки» у 2016-2018 р.р., можна визнати, що основними показниками є продуктивність праці управлінців та обсяг прибутку на 1-го управлінця. Як впливає із

розрахунків, майже усі зазначені показники мають у 2018 р. зростання, тому можна говорити про достатньо позитивну економічну ефективність управління бізнес-процесами в ресторані «Вилки/Палки».

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства

Перед розробкою стратегічних заходів спочатку доцільно провести загальний стратегічний аналіз діяльності підприємства. Під час даного аналізу виділяються сильні та слабкі сторони підприємства, потенційні загрози та можливості. Даний аналіз найчастіше представляється у формі SWOT-аналізу. Цей аналіз дозволяє визначити позицію підприємства на ринку, а також розробити заходи, спрямовані на підвищення його вартості.

Крім SWOT-аналізу, перед розробкою стратегічних та операційних заходів доцільним також є дослідження ланцюга створення додаткової цінності на підприємстві. Даний ланцюг включає аналіз бізнес-процесів підприємства, а також аналіз ефективності використання об'єктів на підприємстві та використання праці робітників.

Проведення стратегічного аналізу дозволяє: визначити позицію на ринку; визначити основні та додаткові продукти/послуги, які пропонуватиме підприємство; визначити цільових споживачів підприємства; розробити довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Що стосується макрооточення, то найбільш негативними факторами, які можуть впливати на діяльність ресторану «Вилки/Палки» є: державна жорстка податкова політика, постійна зміна законодавства, забруднення оточуючого середовища та міжнародні конфлікти. І навпаки втілення нових технологій, високий науково-технічний потенціал будуть позитивно впливати на дане підприємство.

Серед факторів безпосереднього оточення ресторану «Вилки/Палки» негативно впливають: пасивне відношення до ресторанних послуг, необмежені

можливості споживачів по вибору пропозиції послуг, а наявність потенційних споживачів, широкі зв'язки із громадськістю позитивно впливають. Що стосується внутрішнього середовища, то найбільш негативно впливають такі фактори, як: відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку, низькі фінансові можливості та недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг.

Враховуючи вищесказане, ресторану «Вилки/Палки» варто мінімізувати негативний вплив зазначених факторів і активніше використовувати власні можливості. На фінансово-господарську діяльність ресторану «Вилки/Палки» впливають зміни в оточуючому їх середовищі як на загальнодержавному, так і на місцевому (міста Києва) рівні. На загальнодержавному рівні ці зміни проявляються через законодавство, систему оподаткування, ліцензування, політичну кон'юнктуру тощо. На місцевому рівні ці зміни проявляються через відносини з органами місцевої влади, співробітниками контролюючих органів. Все це приводить до зростання ризиків фінансового забезпечення інвестиційної діяльності. З цією метою проведемо SWOT-аналіз діяльності ресторану «Вилки/Палки», звертаючи особливу увагу на можливість фінансування інвестиційної діяльності.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В таблиці 2.13 представлено матрицю SWOT-аналізу ресторану «Вилки/Палки».

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз діяльності ресторану «Вилки/Палки»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Адекватність змінам ринкової ситуації та попиту ➤ Компетентність у ділових питаннях ➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами ➤ Перевірений менеджмент ➤ Зручне місце розташування підприємства ➤ Забезпеченість підприємства всіма необхідними комунікаціями 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Відсутність чіткого напрямку розвитку ➤ Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності ➤ Висока залежність від змін попиту на послуги ➤ Брак коштів на фінансування розширення діяльності
Потенційні можливості ринку	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Попит на ресторанный послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення ➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні ➤ Сформований імідж споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження загальної платоспроможності споживачів ➤ Нестабільна політична ситуація ➤ Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні ➤ Коливання курсів іноземної валюти ➤ Вихід на ринок нових конкурентів ➤ Зростання кількості послуг –аналогів

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ресторану «Вилки/Палки» побудуємо відповідну матрицю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу ресторану «Вилки/Палки»

	<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Попит на ресторанный послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення ➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні ➤ Сформований імідж споживачів 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження загальної платоспроможності ➤ Нестабільна політична ситуація ➤ Нестабільність законодавств в Україні ➤ Коливання курсів іноземної валюти ➤ Вихід на ринок нових конкурентів
<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Адекватність змінам ринкової ситуації ➤ Компетентність у ділових питаннях ➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами ➤ Перевірений менеджмент ➤ Зручне місце розташування ➤ Забезпеченість 	<p style="text-align: center;"><u>Поле СіМ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія розвитку товару ➤ Стратегія розвитку ринку ➤ Стратегія розширення асортименту ➤ Стратегія проникнення на нові географічні території ➤ Стратегія збільшення частки ринку 	<p style="text-align: center;"><u>Поле СіЗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія захисту своїх позицій на ринку ➤ Стратегія знаходження нових цільових сегментів ➤ Стратегія покращення якості товару ➤ Стратегія розвитку товару

підприємства необхідними комунікаціями		
<u>Слабкі сторони</u>	<u>Поле СЛМ</u>	<u>Поле СЛЗ</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Відсутність чіткого напрямку розвитку ➤ Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності ➤ Висока залежність від змін попиту на послуги 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегія збільшення частки ринку ➤ Стратегія проникнення ➤ Стратегія визначення нових цільових сегментів ➤ Стратегія диференціації 	Застосування визначених стратегій, що дасть змогу усунути прояви слабких сторін і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища

Варто зазначити, що ресторан «Вилки/Палки» стимулює формування синергетичного ефекту, тобто ефекту зниження внутрішньоорганізаційних витрат, який досягається за рахунок таких складових, як:

- інтеграція підрозділів, а також створення ефективної логістики за рахунок забезпечення інфраструктурної сумісності виробничо-збутового ланцюжка ресторану «Вилки/Палки»;

- інтеграція виробничих потужностей, що веде до максимального використання виробничих потужностей, узгодження спільних дій, що прискорює фінансові взаєморозрахунки, скорочення термінів освоєння виробництва і реалізації продукції - синергія виробництва;

- збільшення кадрового потенціалу та управлінських технологій, а також ефективна робота з активами і ресурсами, заснована на зниженні ризиків і погашенні наслідків коливань ринку, а також економія на податкових платежах - синергія управління.

На основі проведеного аналізу визначено, що до макроекономічних факторів, які впливають механізм управління рестораном «Вилки/Палки» належать: валютний курс, ринкові ціни на продукцію / послуги ресторану, динаміка і структура інвестицій і ін. А до факторів державного регулювання діяльності ресторану «Вилки/Палки» належать: антимонопольне регулювання, податкова політика.

Таким чином, можна вважати, що на сьогоднішній день найбільш негативні загрози ресторан «Вилки/Палки» може очікувати із усіх його середовища функціонування, і зокрема найбільші – із внутрішнього та макросередовища.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ РЕСТОРАНУ «ВИЛКИ/ПАЛКИ»

3.1. Модель управління нематеріальними активами ресторану

В сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління бізнес-процесами. Зважаючи на специфіку функціонування ресторану «Вилки/Палки», існуючі його проблеми щодо бізнес-процесів має відбуватися за такими основними напрямками:

- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості ресторанних продуктів.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності ресторану «Вилки/Палки» можна за допомогою широкого і всебічного впровадження сучасної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами ресторану «Вилки/Палки» означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Вилки/Палки», що

містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Особливу увагу необхідно звернути на удосконалення бізнес-процесів економічного блоку, тому в структурі економічного механізму управління ресторану «Вилки/Палки» на основі проведеного аналізу слід звернути на три системи: 1) систему забезпечення; 2) функціональну систему; 3) цільову систему.

Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління ресторану «Вилки/Палки». Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання ресторану «Вилки/Палки». Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Також варто запропонувати, щоб удосконалення бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки» відбувалося згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;
- орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Отже, впершу чергу необхідно звернути увагу на удосконалення економічного блоку бізнес-процесів ресторану. На цій основі, методичний підхід до вдосконалення економічного блоку бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки» може передбачати послідовність дій за такими етапами (рис. 3.1.):

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку ресторану «Вилки/Палки». На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління (частково це здійснено у 2-му розділі даного дослідження).

II етап – діагностика бізнес-процесів економічної спрямованості. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення (частково це здійснено у 2-му розділі даного дослідження).

III етап – оцінювання можливостей удосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки». Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення.

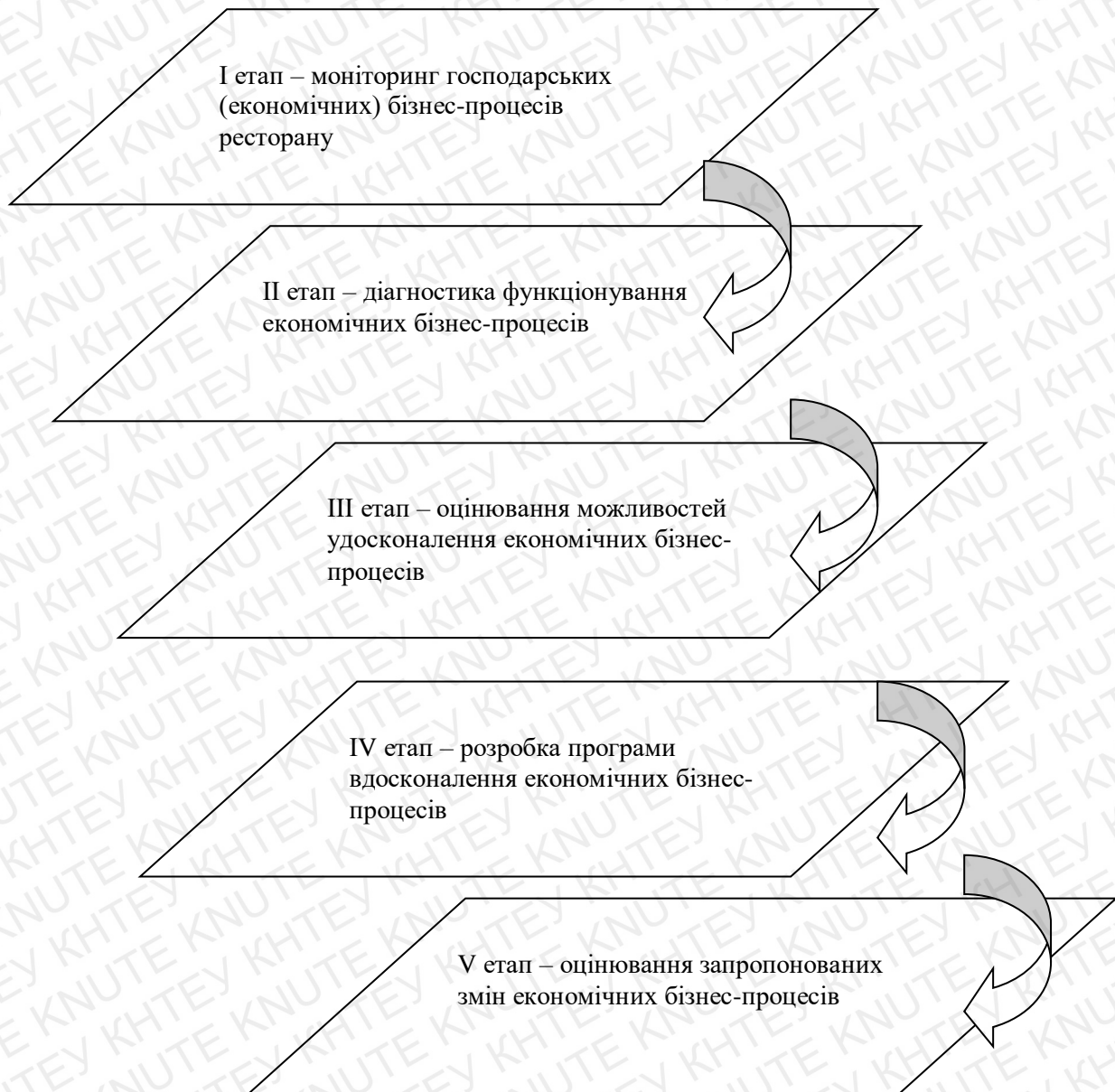


Рис. 3.1. Етапи удосконалення діяльності ресторану «Вилки/Палки» в процесі вартісно-орієнтованого управління

Джерело: Побудовано автором

IV етап – розробка програми вдосконалення економічних бізнес-процесів підприємства. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін економічних бізнес-процесів ресторану.

VI етап – впровадження програми вдосконалення економічних бізнес-

процесів ресторану. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління рестораном «Вилки/Палки». Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії:

- 1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;
- 2) коригування розробленої програми вдосконалення;
- 3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки» може призвести до підвищення його ефективності. Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення економічних бізнес-процесів підприємством має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на

підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);

- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);

- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах для ресторану «Вилки/Палки».

Певні сукупності заходів з вищенаведених напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки», у підсумку сам процес удосконалення стає перманентним і усі працівники в тій чи іншій мірі працювати на його виконання.

Результатом функціонування удосконалених бізнес-процесів економічного блоку має бути створення в ресторані «Вилки/Палки» умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від оптимального їх використання як в окремих бізнес-одиницях, так і у масштабах усього ресторану. Напрями реалізації бізнес-процесів економічного блоку в ресторані «Вилки/Палки» показані на рис. 3.2.

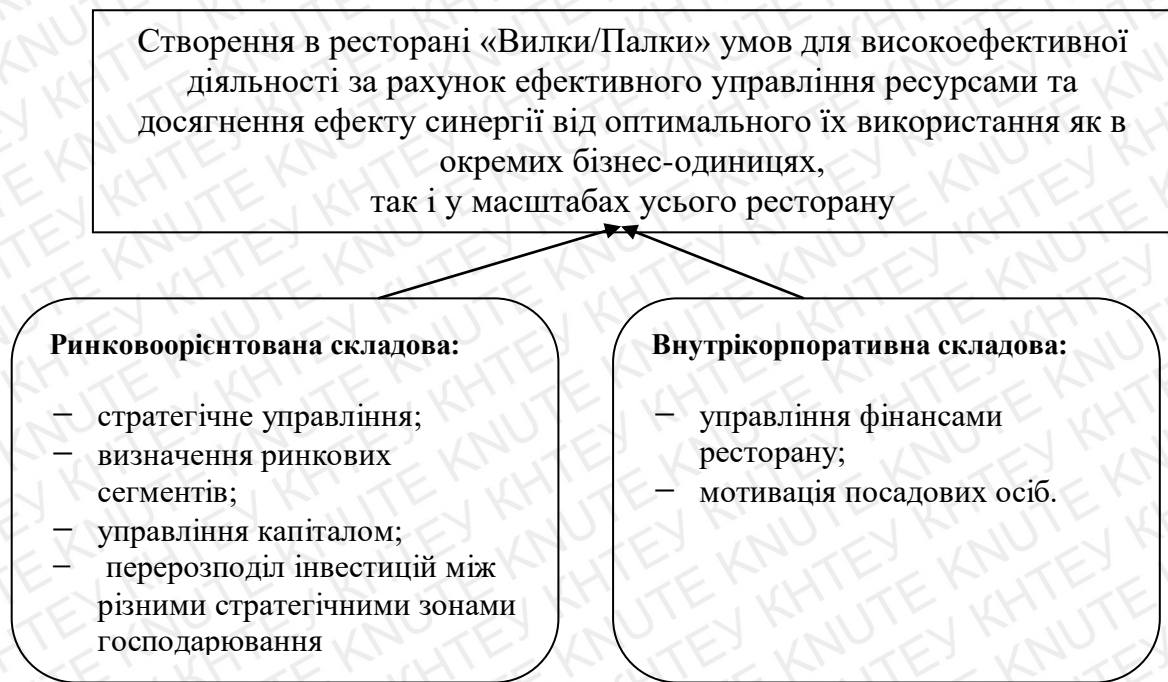


Рис. 3.2. Напрями реалізації стратегії управління вартістю в ресторані «Вилки/Палки»

Джерело: Побудовано автором

Бізнес-процеси економічного блоку ресторану «Вилки/Палки» мають дворівневу структуру, у якій, зокрема, виокремлюються: ринковоорієнтована та внутрішньокорпоративна складова. Основними задачами удосконалення внутрішньо корпоративних бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки» має бути:

- реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової та податкової політики;
- гнучке оперативне управління фінансовими та інвестиційними ресурсами;
- побудова замкнутих логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків;
- ефективний розподіл витрат між підрозділами ресторану;
- централізація процесів прийняття ключових управлінських рішень, збереження єдиного контролю за економічною діяльністю;
- підвищення гнучкості реакції підприємства на зміни конкурентної позиції ресторану.

Окрім економічного блоку бізнес-процесів, необхідно прагнути до оптимізації інших бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки»:

- виділення і оптимізація ключових внутрішніх бізнес-процесів ресторану, проаналізувати їх та визначити можливості у запровадженні нових бізнес-процесів;
- розробка нових бізнес-процесів;
- впровадження сучасних технологій оптимізації бізнес-процесів;
- підбір на ринку праці кращих фахівців (оптимізація кадрового складу);
- посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів.



Рис. 3.3. Структура та логіка оптимізації бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки»

Джерело : побудовано автором

Отже, в ресторані «Вилки/Палки» в першу чергу пропонується виділити і оптимізувати ключові в умовах внутрішні бізнес-процеси. До таких процесів можна віднести: маркетинг та продажі; обслуговування клієнтів; закупівлі; управління персоналом.

Маркетинг і продажі набувають винятковий вплив на виживання і розвиток бізнесу. Процес закупівель для стандартних продуктів і послуг може бути

перенесений в інтернет, що не тільки дозволить скоротити витрати на процес, а й істотно підвищить терміни виконання замовлень і контроль за їх виконанням. В управлінні персоналом варто використовувати більш інноваційні та індивідуальні підходи. Для процесів обслуговування клієнтів - ширше використовувати нові унікальні пропозиції.

Враховуючи компоненти удосконалення бізнес-процесів, які пропонується впроваджувати в ресторані «Вилки/Палки», розробимо стратегічний план з їх реалізації (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Стратегічний план з удосконалення бізнес-процесів ресторану «Вилки/Палки»

№ пор.	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Проведення комплексного аналізу бізнес-процесів та результатів господарсько-фінансової діяльності	Лютий 2019 р.	Заступник директора, Головний бухгалтер
2	Проведення експертного опитування щодо необхідності удосконалення діяльності ресторану	Лютий 2019 р.	Заступник директора, адміністратор
4	Розроблення програми вдосконалення бізнес-процесів ресторану	Березень 2019 р.	Заступник директора
	Впровадження сучасних технологій моделювання бізнес-процесів	Березень 2019 р.	Заступн. директора, Головний бухгалтер
5	Розроблення нових та оптимізація існуючих бізнес-процесів	Березень 2019 р..	Головний бухгалтер, адміністратор
6	Посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів	Постійно / по мірі необхідності	Головний бухгалтер, адміністратор
7	Пошук резервів зростання продуктивності праці	Березень 2019 р.	Головний бухгалтер, адміністратор
10	Курси підвищення кваліфікації головного бухгалтера	Травень 2019 р.	Заст.директора, головний бухгалтер
11	Курси підвищення кваліфікації кухарів	Червень 2019 р.	Заст.директора
12	Тренінги по ефективності реалізації послуг	Червень 2019 р.	Заст.директора

Отже, правильно розроблений план удосконалення бізнес-процесів дозволить в ресторані «Вилки/Палки» підвищити ефективність діяльності, а також мобілізувати трудовий потенціал, зробіть працівників зацікавленими у покращенні результатів діяльності, що знайде вираження в покращення роботи усього підприємства.

3.2. Напрямки підвищення ефективності управління нематеріальними активами ресторану «Вилки/Палки»

Прибуток є формою доходу підприємця, який вклав свій капітал з метою досягнення певного комерційного успіху, проте він характеризує лише ту частину доходу, яка «очищена» від затрат, понесених на здійснення цієї діяльності. Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його балансовий прибуток - загальна сума прибутку підприємства від усіх видів діяльності за звітний період, включаючи прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), в тому числі продукції допоміжних і обслуговуючих виробництв, основних фондів, нематеріальних активів, цінних паперів, валютних цінностей тощо.

З метою аналізу та забезпечення ефективного управління формуванням прибутку розрізняють декілька видів прибутку підприємства: маржинальний, валовий, операційний, від звичайної діяльності, та чистий. Відповідно до чинних в Україні положень (стандартів) бухгалтерського обліку, загальний прибуток підприємства складається з прибутку, отриманого підприємством від звичайної діяльності та від надзвичайних подій. Прибуток від звичайної діяльності становить близько 95% загальної суми отриманого підприємством прибутку.

Процес накопичення прибутку відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Внутрішні фактори впливу на прибуток підприємства - це фактори, які залежать від діяльності підприємства: обсяг діяльності підприємства, стан та ефективність використання ресурсів підприємства, рівень доходів, рівень витрат, ефективність цінової та асортиментної політики.

Зовнішні фактори впливу на прибуток підприємства - це фактори, які не залежать від діяльності підприємства: державне регулювання цін в сучасних умовах на товари, які входять до споживчого кошика, подорожчання послуг інших галузей народного господарства, система оподаткування, зміна нормативних документів по кредитуванню, збільшення облікової ставки за

користування кредитними, політика держави по формуванню доходів, відсутність індексації доходів населення залежно від темпів інфляції.

Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини показники рентабельності є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. Основними показниками є: рентабельність продукції; продаж; активів; текучих активів; власного акціонерного капіталу. Їх об'єднують в три групи: 1) показники рентабельності продукції; 2) показники рентабельності капіталів (активів); 3) показники, розраховані на підставі потоків власних грошових коштів.

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві повинні проводитися заходи тільки в наступному порядку: організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо) – технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється) - економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.

Для забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентних позицій на ринку, керівництво підприємства повинне формувати власну стратегію розвитку – генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення, на основні таких принципів як:

- 1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- 2) багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- 3) безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 4) комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Для підвищення ефективності діяльності ресторану «Вилки/Палки» варто переглянути власну економічну політику, згідно якої воно діє, і включити до її складу маркетингову політику. Отже, для вдосконалення існуючої стратегії розвитку у ресторані «Вилки/Палки» пропонується впровадження в діяльність наступних важливих систем:

1. Автоматизована система управління дистрибуцією DMS (Distribution Management System) – рішення для торгово-виробничих компаній, яке дозволяє впровадити електронні форми звітності й автоматизувати документообіг з торговельними партнерами (регіональними вистриб'юторами).

Така система дозволяє оперувати актуальними та достовірними даними про просування своїх товарів на ринок в реальному режимі часу. Система надає повну інформацію про продажі вистриб'юторів, руху на складах, виконання плану, дебіторської заборгованості клієнтів вистриб'юторів. Це в свою чергу сприяє досягненню наступних цілей:

- отримання достовірної своєчасної інформації по вторинним продажам;
- оптимізація грошових потоків між виробником та дистриб'юторами;
- підтримка якісної бази даних торгових точок з урахуванням їх основної та додаткових класифікацій;
- визначення пріоритетного асортименту продукції для кожного каналу збуту;
- складання планів та постановка цілей дистриб'юторам, торговим агентам,

торговим точкам;

- оцінка виконання планів;
- оцінка покриття та ефективності роботи торгових партнерів.

DMS реалізована на базі продукту SalesWorks® Enterprise, який застосовується для комплексної автоматизації дистрибуції та мобільної торгівлі. Але, на відміну від останнього, не містить мобільних компонент (пристроїв і програмного забезпечення для КПК торгових агентів або мерчандайзерів), що дозволяє істотно скоротити початкові витрати і прогнозовані витрати на експлуатацію, прискорити процес впровадження, та зберегти при цьому уніфіковану функціональність, повний набір сервісів і послуг для клієнта.

Автоматизована система управління дистрибуцією ідеально підходить для виробничих або торгових компаній, які не мають фокусних торговельних команд для збуту своєї продукції. Ця система здатна збирати й інтегрувати всю інформацію про продажі дистриб'юторів, які користуються різними обліковими системами. Відпадає необхідність формувати звіти в «ручному» режимі, що зменшує можливості для маніпулювання даними та допущення помилок.

2. SalesWorks® Professional – дворівнева система (вистриб'ютор – торговий агент). Рішення для автоматизації всіх основних бізнес-процесів окремих вистриб'юторських компаній найрізноманітніших рівнів, що займаються прямими продажами товарів повсякденного вжитку (FMCG).

Така дворівнева система складається із двох основних компонентів:

1) Мобільні модулі – на базі мобільних пристроїв (смартфонів, комунікаторів, планшетних комп'ютерів), підтримують автоматизацію роботи торгового агента в режимі преселінгу, венселінгу й мерчандайзингу;

2) Модуль вистриб'ютора – накопичує інформацію, отриману від виїзних співробітників підприємства, автоматизує усі процеси управління, аналізу, планування й контролю роботи торгового відділу й просування товару компанії на ринку.

Функціонал преселінгу підтримує весь набір інструментів для реалізації продукції за класичною схемою попереднього продажу, згідно з якою доставка

товару виконується не раніше ніж на наступний день після формування замовлення торговими агентами.

Функціонал мерчандайзингу містить набір вимог щодо викладки – у т.ч. візуалізованих – для кожного типу торгових точок, обов’язкових для виконання мерчандайзерами (чи торгових агентів, якщо мерчандайзинг є їхнім додатковим обов’язком). Контроль виконання досягається шляхом обов’язкового фотографування місця викладки.

Впровадження SalesWorks® Professional економічно виправдане навіть на невеликих підприємствах. На даний момент SalesWorks® Professional пропонується у версії на ОС Android [4, 8]. Програма автоматизації управління дистрибуцією DMS (Distribution Management System) коштує 20 тис. грн, а програма SalesWorks® Professional – дворівнева система (вистриб’ютор – торговий агент) – 15,5 тис. грн.

Життєвий цикл проекту включає в себе наступні стадії (рис. 3.4.)

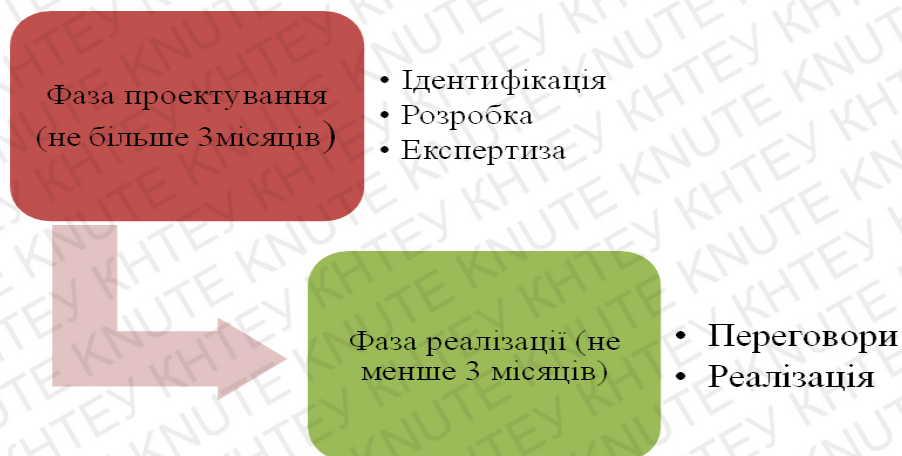


Рис. 3.4. Складові проектного циклу

Джерело: побудовано автором

Передінвестиційна фаза складається з таких послідовних етапів:

- визначення інвестиційних можливостей;
- аналіз альтернативних варіантів;
- попередній вибір проекту – попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- висновок з проекту і рішення про інвестування .



Рис. 3.5. Фази і стадії проектного циклу вдосконалення стратегії компанії

Джерело: побудовано автором

Інвестиційна фаза включає:

- встановлення правової, фінансової й організаційної основ для здійснення проекту,
- придбання й передача технологій,
- детальне проектне опрацювання й укладання контрактів,
- придбання землі, будівельні роботи й встановлення обладнання,
- перед виробничий маркетинг,
- набір і навчання персоналу,
- здача в експлуатацію й запуск.

Фаза експлуатації розглядається як у довгостроковому, так і в короткостроковому планах. У короткостроковому плані вивчають можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довгостроковому плані до розгляду береться обрана стратегія й сукупні витрати на виробництво й маркетинг, а також надходження від продажу .

Універсальним підходом до визначення робіт, які відносяться до різних фаз і стадій проектного циклу, є підхід Всесвітнього банку, що визначає шість стадій, які відіграють важливу роль у більшості проектів це: ідентифікація, розробка, експертиза, переговори, реалізація, завершальна оцінка.

Ці стадії об'єднано в дві фази: фаза проектування – перші три стадії; фаза впровадження – останні три стадії.

Після того, як проект пройшов першу стадію циклу (ідентифікацію), необхідно прийняти рішення, чи варто продовжувати розгляд ідеї. Розпочинається стадія розробки. Для цього потрібне послідовне уточнення проекту за всіма його параметрами, а саме за його технічними характеристиками, врахування його впливу на довколишнє середовище, ефективності та фінансової здійсності, прийнятності з соціальних і культурних міркувань, а також масштабності організаційних заходів.

Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 1500,0 тис. грн.

Погашення витрат по інвестиціям ресторан може здійснювати за рахунок власних основних видів діяльності. Слід підкреслити, що для прийняття рішення щодо вкладення інвестицій необхідно мати підсумковий бізнес-план розвитку господарської діяльності ресторану «Вилки/Палки», в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього ресторанного бізнесу, а також особливості управління ним.

Прогнозування фінансових показників діяльності ресторану, розрахунок ефективності вкладення інвестиційних ресурсів є найважливішими складовими частинами розробки бізнес-плану. При визначенні ефективності вкладення інвестицій варто розглянути такі етапи:

- розрахунок середньостатистичного приросту показників;
- прогнозування показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій.

Для обґрунтування використання інвестицій виконаємо:

- розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану;
- прогноз основних показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій на суму 1500,0 тис.грн.

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану (табл. 3.2) проводиться за представленою формулою, яка визначає ланцюгові темпи росту на i -й рік (Tr_i):

$$Tr_i = \frac{B_i - B_{i-1}}{B_{i-1}} * 100\% , \quad (3.1)$$

де B_i - обсяг доходів (витрат) в i -му році; B_{i-1} - обсяг доходів (витрат) у попередньому році.

Таблиця 3.2

Динаміка доходів та витрат ресторану «Вилки/Палки» у 2014-2018 роках

Показники, тис.грн.	2014 р.	2 015р.	2 016р.	2 017р.
Чистий доход	19751	21981	20177	22000
Поточні витрати	18943	17248	19118	21240

На основі представленої динаміки доходів та витрат ресторану «Вилки/Палки» у 2014-2018 рр. проведемо розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Вилки/Палки» за цей період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану

«Вилки/Палки» за 2014-2018 роки, %

Показники	Темп приросту, %			Середнє значення приросту, % 2014-2018
	2016-2014	2017-2016	2018-2017	
Чистий доход	11,3	-8,3	9,1	6,1
Поточні витрати	-8,9	10,8	11,1	5,6

Із таблиці 3.3 видно що у 2018 році у порівнянні з минулим роком загальні доходи ресторану зросли на 9,1%, а поточні витрати на 11,1%. В 2016 році у порівнянні з 2014 роком змінилися так показники підприємства: доходи скоротилися на 8,3%, витрати зросли - на 10,1%. І у 2016 році у порівнянні з 2014 роком змінилися так показники підприємства: доходи зросли на 11,3%, а витрати зменшилися на 8,9%. Відповідно середнє значення цих показників складатиме зростання: доходів 6,1% та витрат 5,6%.

На наш погляд, ці темпи зростання показників можна використати для прогнозування діяльності ресторану на 2019-2021 роки. Причому ці показники можуть бути доволі реалістичними, оскільки прогнози макроекономічної ситуації в Україні передбачають поступове покращення у починаючи із 2018 р.

Приймаючи за базу прогнозу 2018 р. і враховуючи статистичні дані ресторану за цей рік можна здійснити прогноз основних показників діяльності ресторану «Вилки/Палки» на 3 роки до 2021 року (2018 р. не враховуємо). Прогноз доходів та витрат (P_{2019}) на 2019 рік здійснюється за формулою:

$$P_{2019} = P_6 * (T_p + 100), \quad (3.2)$$

де P_6 – значення показника в базовому 2018 році; T_p – середнє значення приросту відповідного показника.

Аналогічним чином розраховуються доходи та витрати на 2019-2021 роки. Прибуток розраховується як різниця між доходами від надання послуг та витратами ресторану (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників діяльності ресторану «Вилки/Палки»
на 2019-2021 рр.**

Показники, тис.грн.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід	23342	24766	26277
Поточні витрати	22429	23685	25012
Прибуток від операційної діяльності / до оподаткування	913	1080	1265
Податок на прибуток	164	194	228
Чистий прибуток	748	886	1037

Діаграма прогнозу основних показників ресторану «Вилки/Палки»

представлена на рис. 3.7.

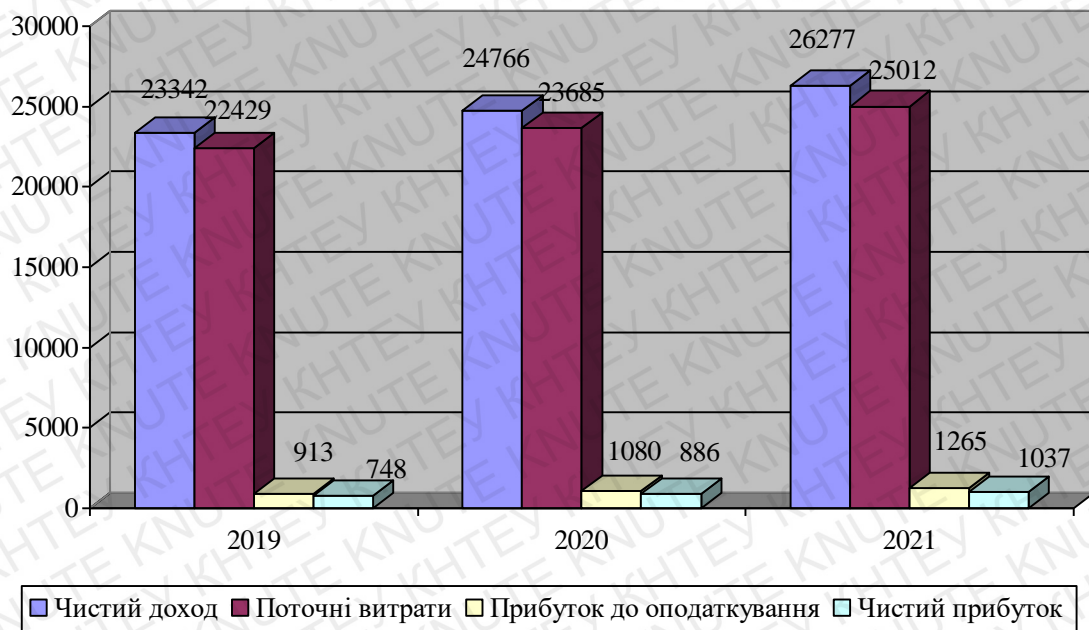


Рис. 3.7. Динаміка прогнозу основних показників діяльності ресторану «Вилки/Палки» у 2019 – 2021 рр.

Джерело: побудовано автором

Тепер проведемо розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів ресторану, починаючи з періоду їх вкладення в обсязі 1500,0 тис.грн. Але спочатку визначимо сутність ефективності.

Економічна сутність ефективності пояснюється наступним. У своїй діяльності ресторан використовує трудові, матеріально-технічні, фінансові, інвестиційні та інші ресурси, що характеризує витрати підприємства (В). Результатом діяльності ресторану (Р) є надання комплексу послуг. Отже, економічна ефективність в загальному розумінні – це відношення результатів до витрат, а її зростання – досягнення найбільших результатів в ресторанному бізнесі з найменшими витратами, тобто:

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max \quad (3.3)$$

В даному випадку необхідно розглядати:

- вкладений капітал ресторану (В) у вигляді інвестиційних коштів;

– результати господарської діяльності ресторану (Р) з урахуванням чистого грошового потоку по завершенню терміну інвестування.

З фінансової та економічної точок зору, інвестування ресторану може бути визначено як довгострокове вкладення інвестиційних ресурсів з метою створення та отримання чистого прибутку в майбутньому, який перевищує початковий розмір інвестиційних витрат.

При довгостроковому вкладенні інвестиційних ресурсів економічна ефективність їх використання вимірюється:

- щорічною нормою прибутку на вкладений капітал;
- середньою нормою прибутку на вкладений капітал за умови відсутності інфляційних процесів (тимчасова вартість грошей не змінюється);
- терміном окупності вкладених коштів.
- розраховується чистий грошовий потік коштів (ГП_i) як різниця між доходами від реалізації послуг (Д_i) та загальними витратами (В) за формулою:

$$ГП_i = Д_i - В_i \quad (3.4)$$

- обчислюється норма прибутку (Н_{рi}) на вкладені інвестиції (К_i), тобто обчислюється ефективність їх вкладення за формулою:

$$Н_{р_i} = \frac{ГП_i}{К_i} \quad (3.5)$$

- обчислюється середньорічна норма прибутку:

$$(673 + 709 + 830) : 3 = 737 \text{ тис.грн.}$$

Економічну ефективність використання інвестиційних ресурсів (табл. 3.5) можна розрахувати таким чином:

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів
ресторану «Вилки/Палки» у 2019 – 2021 рр.**

Показники	Базовий рік	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід, тис.грн.	22000	23342	24766	26277
Поточні витрати, тис.грн.	21240	22429	23685	25012
Прибуток до оподакування, тис.грн.	760	913	1080	1265
Чистий прибуток, тис.грн. (розрахунковий)	616*	748	886	1037
Інвестиційні кошти, тис.грн.	-	1500	0	0

Продовження табл.3.5

Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	748	886	1037
Дисконтна ставка, %	0,1	0,1	0,1	0,1
Дисконтований множник	1	0,9	0,8	0,8
Дискнтовані грошові потоки, тис.грн.		673	709	830
Дискнтовані інвестиції, тис.грн.		1500	0	0
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення (+), тис.грн.	0	-827	-118	712
Термін окупності, років				3,02

– формується баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Для цього в 2019 році фіксується сума інвестиційних коштів (1500,0 тис.грн) із знаком «мінус» (борг ресторану). На кожний наступний рік від боргу ресторану віднімається отриманий чистий прибуток за попередній рік, тобто здійснюється погашення інвестицій за рахунок отриманого чистого прибутку;

– обчислюється термін окупності як відношення одиниці до середньорічної норми прибутку. В нашому випадку термін окупності складає 2 роки і 3 місяці:

– термін окупності, років = $1500,0 : 737 = 2,03 \sim 2,3$ роки

Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Вилки/Палки» проілюстровано на рис. 3.8.

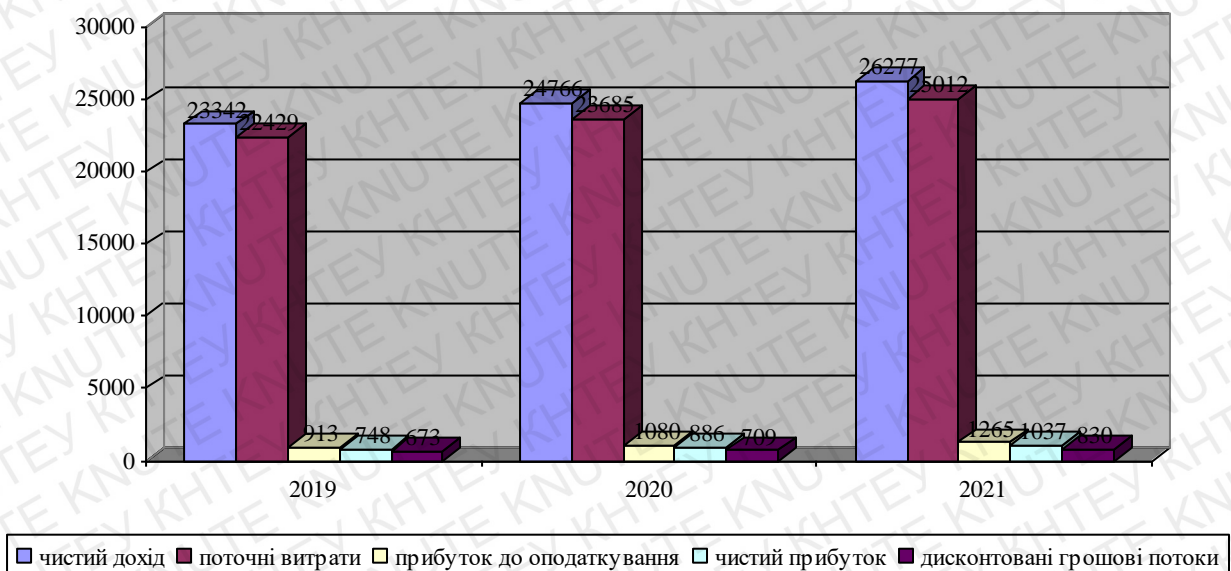


Рис. 3.8. Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Вилки/Палки» у 2019-2021 рр.

Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Вилки/Палки» проілюстровано на рис. 3.9.

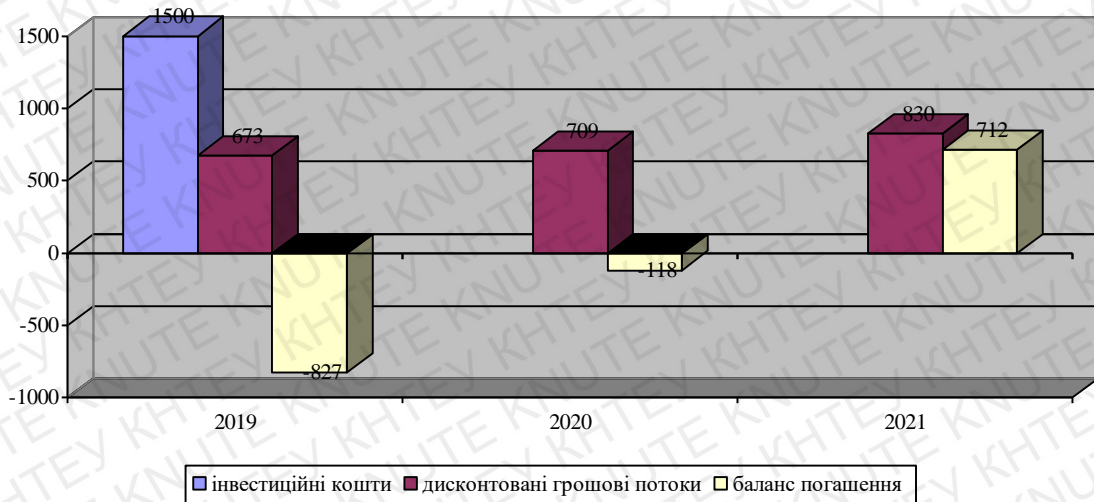


Рис. 3.9. Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Вилки/Палки» у 2019-2022 рр.

Із табл. 3.5 та рис. 3.8, 3.9 видно, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається в кінці 2020 р., що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення. Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Вилки/Палки» є достатня (термін окупності інвестицій становить 2,03 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів діяльності ресторану «Вилки/Палки» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі було розглянуто поняття управління нематеріальними активами підприємства та шляхи підвищення ринкової вартості ресторану «Вилки/Палки».

У другому розділі дипломної роботи була проаналізована господарсько-фінансова діяльність ресторану «Вилки/Палки». Для підвищення вартості ТОВ «Лянтрикот» були використані такі наукові методи, як SWOT – аналіз, причинно-наслідкова діаграма або діаграма Ісікави, метод прямої капіталізації, метод дисконтованих грошових потоків, метод компанії-аналога, метод угод (продажів) та метод розрахунку чистого грошового потоку за проектами. Використання цих методів дозволило ресторану «Вилки/Палки» збільшити свою вартість майже в півтора рази.

Визначено, що бізнес-процеси в ресторанному підприємстві можна поділити на такі види: основні, забезпечувальні та управлінські. До основних відносять процеси, що мають наступні характеристики: 1) створюють додану вартість продукту чи послугі; 2) створюють продукт, що має цінність для клієнта; 3) прямою метою мають отримання вигоди у вигляді доходу; 4) визначають профіль бізнесу та мають стратегічний характер. Для ресторану, основними бізнес-процесами, що забезпечують прибуток, будуть: 1) закупівля продуктів і напівфабрикатів, або їх виробництво; 2) їх зберігання; 3) обслуговування клієнтів.

Визначено, що ресторан «Вилки/Палки» позиціонує себе як ресторан із європейською. Ресторан «Вилки/Палки» за місткістю належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 250,0 - 300,0 грн.). Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи.

Досліджено. Що за 2018 рік в рестораном «Вилки/Палки» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В

порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%.

Проаналізувавши загальні властивості бізнес-процесів та ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Вилки/Палки», було виділено основні сутнісні властивості бізнес-процесів у ньому: організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність. Також було проведено детальну класифікацію існуючих бізнес-процесів в ресторані «Вилки/Палки» і узагальнено та відображено дані процеси наочно. На основі цього зроблено висновок, що виробничі бізнес-процеси ресторану «Вилки/Палки» поділяються на бізнес-процеси підрозділів та функціональні. Адміністративні бізнес-процеси можуть бути як міжфункціональними, так і бізнес-процесами підрозділів.

На основі представленої системи управління бізнес-процесами ресторану «Вилки/Палки» розглянемо та проведемо дослідження основних складових управління бізнес-процесами за характером продукту: адміністративні та виробничі. Адміністративні бізнес-процеси стосуються управління персоналом (набір персоналу, навчання персоналу), управління фінансовими ресурсами (управління фінансовими ресурсами, ведення бухгалтерського обліку), управління якістю, а виробничі бізнес-процеси: постачання ресурсів, виробництво та реалізація ресторанного продукту. Також проведена оцінка складових механізму управління бізнес-процесами ресторану «Вилки/Палки», яка здійснювалась за такими його складовими: 1) ідентифікація цілей; 2) формування стратегічного набору; 3) визначення механізму ресторану «Вилки/Палки».

Зроблено висновок, що досліджені складові управління бізнес-процесами ресторану «Вилки/Палки», що відповідають розробленій системі управління бізнес-процесами, характеризуються низькою адаптивністю, недостатніми контрольованістю та послідовністю, частим дублюванням бізнес-процесів. Щодо ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Вилки/Палки», то по цьому напрямку проведено комплексний аналіз і визначено, що протягом

аналізованого періоду чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. та зростання у 2018 р. в порівнянні із 2017 р. Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2018 р. – 6,3%, а чистого доходу – 9,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2018 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 28,5%. Факторний аналіз також підтвердив, що у 2018 році прибуток збільшився на 557,0 тис. грн. За рахунок збільшення валового доходу відбувається збільшення прибутку на 732,0 тис. грн. Фінансові показники рентабельності ресторану «Вилки/Палки» відповідають нормі і також спостерігається помітне позитивне їх зростання. Це вказує на прибутковість господарської діяльності ресторану, ефективність використання ресурсів і раціональне здійснення витрат. Результат аналізу діяльності ресторану свідчить про задовільний фінансовий стан. Більшість розрахункових коефіцієнтів відповідає нормі. Слід зазначити позитивну зміну більшості показників, що свідчить про можливість подальшого розвитку підприємства. Тому можна говорити про достатньо позитивну економічну ефективність управління в ресторані «Вилки/Палки».

Враховуючи компоненти удосконалення бізнес-процесів, які пропонується впроваджувати в ресторані «Вилки/Палки», розроблено план по їх реалізації. Отже, він дозволить підвищити ефективність діяльності, а також мобілізувати трудовий потенціал, зробить працівників зацікавленими у покращенні результатів діяльності, що знайде вираження в покращенні роботи усього підприємства.

Визначено, що у ресторані «Ланцелот» відсутня ланка обслуговування VIP-персон. Тому доцільним є організація обслуговування VIP-персон у ресторані, бо саме організація цього виду обслуговування об'єднує три бізнес-процеси, а саме, підтримка позитивного іміджу ресторану, залучення нових VIP персон та підтримка зв'язків з постійними VIP-персонами, що дасть змогу за виконання однієї функції (обслуговування VIP-персон у ресторані) задіяти три бізнес-процеси. VIP-персона в ресторані є «золотою жилою» для закладу, бо

саме цей клієнт не шкодує коштів на задоволення своїх потреб. Завдання закладу – задовольнити у повному обсязі всі потреби. Саме тому перебування у закладі VIP-персони перетворюється на окреме випробування як персоналу та обладнання, так і методів обслуговування та вмінь кухарів. Ця пропозиція розроблена на основі методики IDEF0

Визначено, що запропоновані удосконалення бізнес процесів з однієї сторони сприятимуть зростанню обсягів діяльності ресторану, а з іншої на основі програмного продукту IDEF0 кожен працівник, залучений до даного процесу отримає певні вигоди: більш наочно буде розуміти свою механізм своєї діяльності, між усіма працівниками виникатиме взаєморозуміння, дисципліна та відсутність помилок.

Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 1500,0 тис. грн. На основі проведених розрахунків встановлено, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається через 2 роки і 3 місяці, що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення.

Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Вилки/Палки» є достатня (термін окупності інвестицій становить 2,03 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів діяльності ресторану «Вилки/Палки» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Динамика корпоративного развития / В.Ж. Дубровский, О.А. Романова, А.И. Татаркин, И.Н. Ткаченко. – М. : Наука, 2004. – 502 с.
2. Десмонд Г.М. Руководство по оценке бизнеса. / Десмонд Г.М., Келли Р.Э. – М.: РОО, 1996 – 310 с.
3. Есипов В.Е. Оценка бизнеса: полное практическое руководство. / Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Мирзажанов С.К. – М. : Эксмо, 2008. – 352 с.
4. Захарін С.В. Особливості забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності підприємств / С.В. Захарін // Вісник Інституту економіки та прогнозування. – 2007. – С. 82-83.
5. Коллер Т. Определение рыночной стоимости компании и использование стоимости в управлении / Т.Коллер // Финансист. – 1997. -- № 8. – С. 91-97.
6. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Колер Т., Муррин Дж.; пер с англ. М. : Олимп-Бизнес, 1999 – 610 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства. / Краснокутська Н.С. – К.:ЦУЛ, 2005. – 352 с.
8. Момот Т. Оценка стоимости бизнеса. / Момот Т. – Харьков: Фактор, 2007. – 224 с.
9. Момот Т.В. Адаптація критичної концепції економічної доданої вартості (EVA) до економіки України / Т.В.Момот, Т.В.Гордієнко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. -- № 83. – С. 251-255.
10. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Скотт М.; пер.с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2000 – 383с.
11. Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий./ Теплова Т.В. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
12. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать, контролировать данные, определяющие стоимость компании / Уолш

К.; пер. с англ. – М. : Дело, 2000 – 516 с.

13. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства. / Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В.– К. : КНЕУ, 2007. – 440 с.

14. Костирко Р.О., Тертична Н.В., Шевчук В.О., Комплексна оцінка вартості підприємства:[Текст] Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, академіка НАН України М.Г.Чумаченка.-2-ге вид.перероб.і доп.-Х.:Фактор,2008.-278с.

15. Коупленд Т., Колер Т., Мури Дж. Стоимость компаний: оценка и управление[Текст] /Пер.с.англ.М.-ЗАО»Олімп-бізнес»,1999.

16. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств. [Текст] Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.

17. Момот Т. Оцінка вартості бізнесу:сучасні технології. [Текст] - Х.:Фактор,2007.-224с.

18. Старюк П.Ю.Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления[Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.cfin.ru>

19. Акулич м. В. Оценка стоимости бизнеса.– Спб.:питер, 2009.– 272 с

20. Анализ логистики Украины и предложения по ее модернизации// ИА «АПК-Информ» - «Украинская зерновая ассоциация».– 2013.

21. Битюцких В. Т. Мифы финансового анализа и управления стоимостью компании. – М.: ЗАТ «Олимп - Бизнес», 2007. – 224 с.

22. Бочаров В.В., Самонова И.Н., Макарова В.А. Управление стоимостью бизнеса: Учебное пособие.– Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.– 124 с.

23. Брезіцька О. В. Управління вартістю: фактори формування вартості підприємства // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 31. – 222 с.

24. Вартісно-орієнтоване управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [//uk.wikipedia.org/wiki/](http://uk.wikipedia.org/wiki/)

25. Волков Д. Л. Концепция управления стоимостью компании // Российский журнал менеджмента – 2010. – Т.3 № 2. – с. 3-42.

26. Г.І. Міокова. Вартість підприємства та її оцінка. – 2012.[Електронний

ресурс] – Режим доступу:
[http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/25.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/25.pdf)

27. Говорушко, Т. А. Формування системи факторів вартості підприємства / Т. А. Говорушко, Н. І. Обушна, Я. А. Ровний // Торгівля і ринок України : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 4. – С. 121-130.

28. Гринкевич С. Управління ринковою вартістю підприємства / С. Гринкевич, І. Ониськів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 187-190.

29. Дамодаран А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран // М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 254с.

30. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса.[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ozenka-biznesa.narod.ru/glava5.htm>

31. Ефективність управлінських рішень. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wjournal.com.ua/efektivnist-upravlinskih-rishen.html>

32. Єсіпов В.Є. Оцінка бізнесу: повне практичне керівництво: основні принципи, підходи і методи, прикладні аспекти. - М: Ексмо, 2012. - 345 с.

33. Зленко Валентина. Аналіз динаміки виробництва та експорту зернових культур та картоплі в Україні.[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://inb.dnsgb.com.ua/2014-4/7.pdf>

34. Ивашкевич В.Е. Система управления стоимостью на предприятии// Проблемы современной экономики на предприятии. – 2013. - №2 (22).

35. Карамушка О.М. Реалії ринку зернових колосових культур України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2014/Economics/12_162086.doc.htm

36. Кирієнко Д. М., Распопова В. А. Управління вартістю як основа виживання підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/10_100949.do

37. Клейнер Г. б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник.– м.: КОНСЭКО, 2008.– 448 с.

38. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд, Т.

Коллер, Дж. Муррин.; пер. с англ. – [2-е изд., стер.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 576 с.

39. Круш П.В. Оцінка бізнесу: навч. посібн. / П.В. Круш, С.В. Поліщук.– К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 264 с.

40. Левчак І.Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – 1 (42)

41. Майорова, Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник / Т В Майорова. — К.: Центр навчальної літератури, 2013. — 376 с

42. Макарова А.А. Комплексный анализ факторов, характеризующий денежные потоки// Аудит и финансовый анализ. – 2016. - №4.

43. Маренков В. Концепция управления стоимостью // Управление компанией. – 2001. – № 4.[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

44. Мендрул О. Управління вартістю підприємств: монографія / О. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2012. – 272 с.

45. Н.В.Васюк. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю підприємства //ефективне управління : електронне наукове фахове видання. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3185>

46. Патрушева Е.Г. Обзор теоретических концепций стратегического управления на основе роста стоимости компании //Финансовый менеджмент. – 2008. - №1.

47. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? – М. – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер». 2017.

48. Сравнительный поход к оценке бинеса.[Электронный ресурс] – Режим доступа: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/FK/OC_STOIM_PREDPR/METHOD/K_L/frame/8.htm

49. Теплова Т.В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией //Вестник МГУ. - 2014. - №39.

50. Хаустова В. Е., Курочкіна І. Г. Оцінка вартості бізнеса суб'єктів господарювання (на прикладі металургійної галузі України): монографія.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011.– 268 с.

51. Хаустова В.Є., Матюшенко О.І. Методологічні засади оцінки вартості підприємства// Проблеми економіки. – 2012. - №4.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ «Вилки/Палки»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20177	21981
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17600)	(16080)
Валовий:		2567	5901
прибуток	2090		
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	264	211
Адміністративні витрати	2130	(594)	(535)
Витрати на збут	2150	(264)	(264)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(211)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		1973	5366
прибуток	2190		
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	220	145
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(66)	(42)
Фінансовий результат до оподаткування:		2127	5469
прибуток	2290		
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	404	1039
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		1723	4430
прибуток	2350		
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1723	4430

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8765	7654
Витрати на оплату праці	2505	3245	3087
Відрахування на соціальні заходи	2510	987	875
Амортизація	2515	2176	2087
Інші операційні витрати	2520	3883	3166
Разом	2550	19056	16869

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Вилки/Палки»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2018 | 01 | 01
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2018 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22000	20177
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18700)	(17600)
Валовий:		3300	2567
прибуток	2090		
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	330	264
Адміністративні витрати	2130	(770)	(594)
Витрати на збут	2150	(330)	(264)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		2530	1973
прибуток	2190		
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	359	220
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(144)	(66)
Фінансовий результат до оподаткування:		2745	2127
прибуток	2290		
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	494	404
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		2251	1723
прибуток	2350		
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2251	1723

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9876	8765
Витрати на оплату праці	2505	4312	3245
Відрахування на соціальні заходи	2510	1013	987
Амортизація	2515	2345	2176
Інші операційні витрати	2520	3083	3883
Разом	2550	20629	19056

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер