

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ
ГОТЕЛЮ РЕСТОРАНУ «GALLERY», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Слободянюк
Юлії Іванівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Міска Віктор
Григорович

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві
Слободянюк Юлії Іванівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Управління матеріальними активами готелю - ресторану «Gallery», м. Київ». Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління матеріальними активами суб’єкта ресторанного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес формування і реалізації управління матеріальними активами суб’єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління матеріальними активами суб’єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

«Структура матеріальних активів», «Динаміка матеріальних активів ресторану «Gallery», м. Київ», «Динаміка чистого прибутку ресторану», «Динаміка витрат ресторану», «Стратегія управління матеріальними активами ресторану «Gallery», м. Київ».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи управління матеріальними активами підприємства ресторанного господарства.

1.1. Матеріальні активи як об'єкт фінансового управління, їх сутність та класифікація.

1.2. Аналіз ефективності використання матеріальних активів в підприємствах ресторанного господарства.

Розділ 2. Дослідження ефективності управління матеріальними активами ресторану "Gallery", ТОВ "Галері".

2.1. Дослідження організаційно-економічного профілю підприємства.

2.2. Аналіз складу і структури матеріальних активів ресторану "Gallery".

2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними активами в ресторані "Gallery".

Розділ 3. Удосконалення управління матеріальними активами ресторану "Gallery".

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріальними активами підприємства.

3.2. Розрахунок ефективності заходів щодо удосконалення управління матеріальними активами ресторану "Gallery".

Висновки і пропозиції.

Список використаних джерел.

Додатки.

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	29.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент Слободянюк Ю.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ”

2019 р.

ЗМІСТ

<u>Вступ</u>	7
<u>Розділ 1. Теоретичні основи управління матеріальними активами підприємства ресторанного господарства</u>	10
<u>1.1. Матеріальні активи як об'єкт фінансового управління, їх сутність та класифікація</u>	10
<u>1.2. Аналіз ефективності використання матеріальних активів в підприємствах ресторанного господарства</u>	15
<u>Розділ 2. Дослідження ефективності управління матеріальними активами ресторану «Gallery», ТОВ «Галері»</u>	21
<u>2.1. Дослідження організаційно-економічного профілю підприємства</u>	21
<u>2.2. Аналіз складу і структури матеріальних активів ресторану «Gallery»</u>	30
<u>2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними активами в ресторані «Gallery»</u>	38
<u>Розділ 3. Удосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery»</u>	48
<u>3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріальними активами підприємства</u>	48
<u>3.2. Розрахунок ефективності заходів щодо удосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery»</u>	54
<u>Висновки і пропозиції</u>	58
<u>Список використаних джерел</u>	62
<u>Додатки</u>	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми. Матеріальні активи підприємств ресторанного господарства є однією з важливих категорій управління, теоретичні аспекти якої комплексно ще не досліджені в роботах багатьох економістів з достатньою глибиною. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство ресторанного господарства повинно мати певні майнові та немайнові ресурси. Однак, з ряду загальноекономічних та суб'єктивних економічних факторів, ефективність систем управління активами у більшості підприємств ресторанного господарства залишається на достатньо низькому рівні. Тому, доволі актуальними є питання вивчення інструментарію економічного управління активами та визначення шляхів підвищення його ефективності в сучасних складних економічних умовах.

Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики засвідчив, що дослідженню питань управління активами підприємства присвячено значну увагу в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів –Бланка І.О., Терещенка О.О., Савицької Т.С., Балабанова І.Т., Ковалева В.В., Нікбахта Е., Гроппелі А., тощо. У роботах цих авторів аналізується зарубіжний та вітчизняний досвід управління активами підприємств. Однак, на даний час, слабо вивченими залишаються питання специфіки управління матеріальними активами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління матеріальними активами суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність, класифікацію та елементний склад матеріальних активів підприємства;
- дослідити особливості управління матеріальними активами підприємства ресторанного господарства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки вартості активів підприємства;

- - провести аналіз системи та показників управління матеріальними активами ресторану «Gallery», м. Київ;
- розробити програму заходів поліпшення управління матеріальними активами ресторану «Gallery», м. Київ;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації управління матеріальними активами суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є процес управління матеріальними активами ресторану «Gallery», м. Київ.

Методи дослідження. В роботі використані різні методи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу показників управління матеріальними активами ресторану.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених та мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень управління активами, що є актуальними для впровадження заходів покращення роботи ресторану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розроблення ефективного інструментарію управління матеріальними активами ресторану «Gallery», м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Управління матеріальними активами суб'єктів ресторанного бізнесу» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Матеріальні активи як об'єкт фінансового управління, їх сутність та класифікація

Матеріальні активи є необхідною умовою функціонування підприємства, і тому аналіз наявності, ефективності їх використання мають важливе значення. Наявність у підприємства достатньої кількості необхідних матеріальних активів, при умові їх максимально ефективного використання, свідчить про організацію діяльності підприємства на високому рівні та його ефективне функціонування. Така інформація може зацікавити різних користувачів: менеджерів, при розробці альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства; постачальників – при прийнятті рішень про умови розрахунків; кредитні установи – при визначенні кредитування діяльності підприємств; потенціальних інвесторів – при виборі об'єкта інвестування. Тому у сучасних економічних умовах збільшується значення аналізу наявності, руху і ефективного використання матеріальних активів підприємств.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати в наявності певне майно, яке належить йому на правах власності. Все майно, яким володіє підприємство і яке відображене в його балансі, називається його активами.

Питання управління матеріальними активами значною мірою освітлена у різноманітних наукових працях. Даній темі приділяють велику увагу багато науковців: Барабаш Н.С., Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Завгородній В.П., Кравченко Г.О., Кузьминський В.Н., Мазаракі А.А., Мних., Шеремет А.Д. та інші.

У міжнародній практиці кожне підприємство, враховуючи характер

діяльності та особливості технології і організації господарських операцій, самостійно вирішує питання поділу активів на оборотні та необоротні. В Україні відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку №2 “Баланс” поділ активів на оборотні та необоротні є обов’язковим.

Необоротні активи підприємства забезпечують процес закупівлі і реалізації товарів, розподілу і перерозподілу новоствореної вартості на підприємстві.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує в цілях використання їх в процесі господарської діяльності або реалізації товарів, надання послуг, передачі в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних та соціально-культурних функцій, дійсний строк корисного використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він більше року).

Активи являють собою майнові цінності підприємства, які мають вартість. Концепція вартості активів базується на їх цінності для підприємства як економічного ресурсу. Концепція вартості активів була би корисна в практичному відношенні, якби її рівень не можна було виміряти. Тому, доповнюючи дану характеристику активів, їх представляють як майнові цінності, які мають не просто вартість, а вартість, яка вимірюється. Рівень вартості активів визначається сумою затрат факторів виробництва на їх створення, періодом використання, відповідності цілям господарського використання, кон’юнктурою ринку засобів і предметів праці. Відповідно методи визначення рівня вартості активів і форми їх представлення носять різноманітний характер.

До активів відносяться не тільки ті економічні ресурси, які повністю контролюються підприємством. Під таким контролем розуміється право власності на економічні ресурси або в окремих, передбачених законодавством, випадках, – право власності відповідними їх видами. Економічні ресурси, які використовуються підприємством, але є неконтрольованими, активами не являються. Це відноситься, в першу чергу, використовуваних трудових

ресурсів, а також майнових цінностей, які орендує підприємство або надані йому в тимчасове користування на безповоротній основі. Як контролюючі економічні ресурси активи підприємства являються носієм прав власності. В цій ролі вони можуть виступати носієм всіх форм цієї власності – індивідуальної приватної, колективної приватної, муніципальної, загальногосподарської і т.ін. При цьому, об'єктом власності підприємства являється сукупність його активів незалежно від джерел фінансових засобів, за рахунок яких вони сформовані. Поняття активів, як власних майнових цінностей підприємства, не тотожне поняттю власного його капіталу.

Матеріальні активи являються економічним ресурсом, який генерує дохід. Здатність приносити дохід в процесі операційної чи інвестиційної діяльності є однією з найважливіших характеристик активів підприємства як об'єкта економічного управління. Цей дохід активи генерують перш за все як економічні ресурси, які мають продуктивність. Активи, які використовуються в операційному процесі і в процесі реального інвестування, ця характеристика притаманна комплексній їх сукупності, в той час як по активах, які використовуються в не реалізаційних операціях або в процесі фінансового інвестування вона притаманна і конкретним їх видам, кожний з яких здатний самостійно генерувати дохід. Потенціальна здатність активів генерувати дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах ефективного їх використання. Формування таких умов представляє одне із найважливіших завдань управління активами.

Активи підприємства, які використовуються в господарській діяльності, знаходяться в процесі постійного обороту. Цей оборот притаманний як всій сукупності активів, так і окремим їх видам. Сукупність використовуваних підприємством активів видозмінюється перш за все в своїх реальних формах – одні види активів в процесі обороту переходять в інші їх види. Крім цього, процес обороту активів супроводжується і вартісними їх змінами. Так, в процесі обороту одних видів активів зростає за рахунок збільшення вартості

праці і інших використовуваних видів економічних ресурсів; вартість інших видів активів, навпаки, знижується. Оборот активів підпорядкований певним циклам – господарському, операційному й інвестиційному.

Згідно з П(с)БО 2 “Баланс” активи підприємства поділяються на оборотні та необоротні активи. Оборотні активи являють собою частину майна підприємства, яка втілена в матеріально-виробничих запасах, не закінчених розрахунках, залишках грошових коштів і фінансових вкладеннях.[3] На рис.1.1 показана класифікація матеріальних активів підприємства ресторанного господарства.

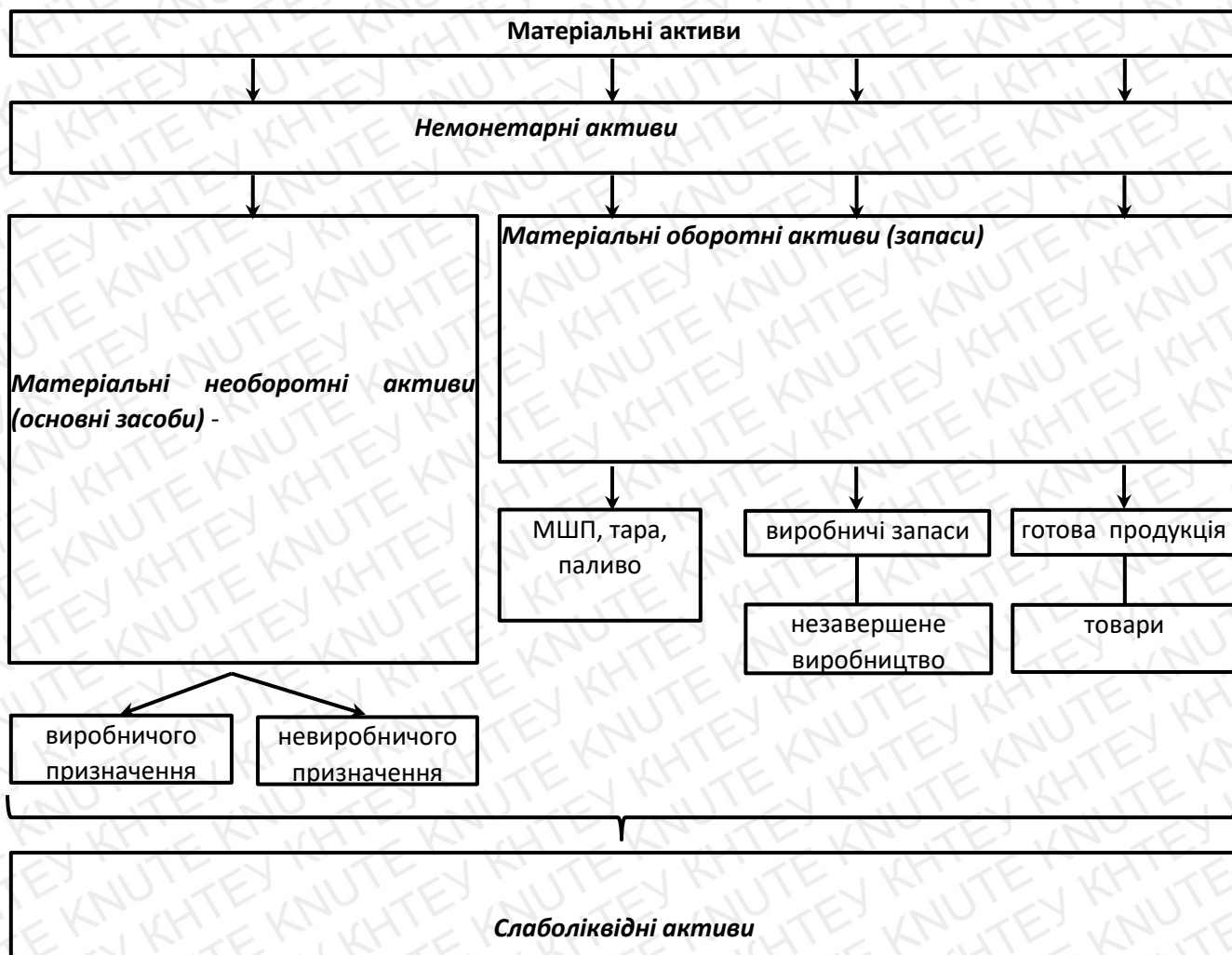


Рис. 1.1. Класифікація матеріальних активів підприємства ресторанного господарства.

Основою необоротних матеріальних активів ресторану є виробничі та

інші приміщення, а також різноманітне устаткування, а матеріальних оборотних активів спеціалізовані матеріальні активи, що використовуються в процесі виробництва (надання ресторанних послуг) й відображаються у складі або малоцінних і швидкозношуваних предметів (термін використання не більше одного року) або основних засобів (термін використання більше одного року).

Деякі автори здійснюють групування активів підприємства лише на дві групи: ліквідні та неліквідні. До них вони включають цінності високого та середнього (споживаються протягом одного операційного циклу або менше одного року) і низького ступеня (складові основного капіталу, які використовуються на підприємстві впродовж кількох років) ліквідності. Жоден з цих авторів не визначає, який саме потрібен проміжок часу для зміни матеріальної форми на грошову без втрати вартості таких активів.

Така класифікація враховує ступінь ліквідності активів лише у процесі їх поточного використання. Водночас ніяким чином не враховується проміжок часу, протягом якого активи будуть трансформовані у грошові кошти без втрати їх вартості не в процесі їх поточного використання. Тобто не враховується час, який необхідний для погашення зобов'язань підприємства наявними активами. Наприклад, складова основного капіталу за існуючої кон'юнктури ринку, при реалізації може мати ступінь середньої або, навіть, високої ліквідності.

Крім того у своїх працях автори розглядають лише складові активів. Проте підприємство може мати і майно, яке про наявній кон'юнктурі ринку не може бути трансформоване у грошові кошти. Поняття "майно" більш широке ніж поняття "активи". В той же час використання принципу бухгалтерського обліку обачності передбачає недопущення завищення вартості активів підприємства.

Відповідно до чинного законодавства у складі активів підприємство має право відображати майно, використання якого, як очікується, дозволить отримати економічну вигоду в майбутньому. Таким чином, майно

підприємства складається як з майна, яке визнане активом, так і з майна, яке внаслідок певних подій не визнане активом.

Діяльність ресторану пов'язана з експлуатацією та використанням різноманітних матеріально-технічних та інших засобів у результаті чого з'являється можливість виробництва і реалізації продукції та послуг. Вся сукупність цих засобів називається майном ресторану і відображається в його балансі по розділу "Актив".

1.2. Аналіз ефективності використання матеріальних активів в підприємствах ресторанного господарства

Для реалізації мети діяльності — надання ресторанних послуг гостям, підприємства ресторанного господарства мають використовувати економічні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Оскільки головним видом діяльності у ресторанному господарстві є надання послуг з харчування, переважну частку активів підприємств ресторанного господарства складають матеріальні ресурси, зокрема основні фонди. Звичайно власники та керівництво ресторанів прагнуть до розвитку матеріально-технічної бази, оновлюють основні фонди, оскільки це є одним з головних чинників збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, покращання якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Результати фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства звичайно залежать від наявної матеріально-технічної бази, в першу чергу, основних засобів. З іншого боку, на практиці збільшення потужності матеріально-технічної бази, вартості основних фондів не завжди призводить до помітного покращання результатів господарювання. Проблема полягає не у збільшенні потужності наявної матеріально-технічної бази взагалі, а у її ефективному використанні, тобто досягненні максимального ефекту при мінімальних витратах. Таким чином, основних фондів, взагалі елементів матеріально-технічної бази у натуральному вимірі повинно бути стільки, скільки це необхідно для виконання виробничої програми ресторану,

і наявні ресурси повинні ефективно використовуватися.

Необхідною умовою правильного використання матеріально-технічної бази, основних фондів підприємств ресторанного господарства є підвищення економічного ефекту від експлуатації. Покращання ефективності використання матеріально-технічної бази сприяє збільшенню кількості реалізованих послуг, скороченню витрат робочого часу в процесі обслуговування гостей, зменшенню собівартості продукції та послуг, зростанню прибутку від основної діяльності ресторанів.

Взагалі ефективність будь-якої діяльності або ресурсів є відносним показником і визначається відношенням позитивного ефекту (результату) до витрат. В процесі визначення ефективності використання основних фондів порівнюють їх вартість, або виробничу потужність з фактично здобутим ефектом від використання. Таким чином, показники ефективності використання матеріально-технічної бази, основних фондів поєднують вартість інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази з ефектом від її експлуатації у підприємств ресторанного господарства.

Ефективність використання основних фондів в підприємств ресторанного господарства визначається низкою взаємопов'язаних показників. Система показників включає дві групи:

- узагальнюючі показники, які характеризують ефективність використання основних фондів підприємства у вартісному вимірі.
- часткові показники, які характеризують ефективність використання окремих видів основних фондів та елементів матеріально-технічної бази.

В таблиці 1.1 дана характеристика показникам ефективності використання основних фондів підприємств ресторанного господарства: фондодідача, фондомісткість, рентабельність основних фондів.

Таблиця 1.1

**Показники ефективності використання основних засобів підприємств
ресторанного господарства**

Показник	Характеристика	Формула
Фондовіддача	Характеризує обсяг реалізації послуг, який припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів.	$\Phi В = \frac{Д(В)}{\overline{ОФ}}$ <p>де Д(В) – дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, грн.;</p> $\overline{ОФ}$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.
Фондомісткість	Характеризує вартість основних фондів, яка припадає на одиницю вартості реалізованих продукції і послуг.	$\Phi М = \frac{\overline{ОФ}}{Д(В)}$ <p>де $\overline{ОФ}$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.;</p> <p>Д(В) – дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, грн.</p>
Рентабельність основних фондів	Характеризує частку прибутку, що припадає на одиницю середньорічної вартості основних фондів.	$P_{o.ф.} = \frac{\Pi}{\overline{ОФ}} * 100$ <p>де Π – чистий прибуток, грн.;</p> $\overline{ОФ}$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.

Висновки про ефективне або неефективне використання основних фондів у ресторанах роблять на ґрунті сумісного аналізу наведених показників (фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці, рентабельності основних фондів, інтегрального показника) в динаміці та порівняно із іншими ресторанами, які мають відповідний ресурсний потенціал та господарюють за аналогічних умов. Наприклад, покращання значень фондовіддачі та інших показників протягом декількох періодів є свідченням підвищення ефективності використання основних фондів на підприємстві, а співставлення цих

показників з даними інших ресторанів дає змогу зробити висновок про ефективність використання основних фондів порівняно до аналогічних підприємств.

Аналіз руху основних засобів ресторану та оцінка їх технічного стану здійснюється на основі розрахунку та визначення причин зміни показників технічного стану основних виробничих засобів та показників руху основних засобів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники технічного стану та руху основних засобів ресторану

Показник	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку	Пояснення формули	Економічний зміст
1	2	3	4	5
Показники технічного стану основних виробничих засобів				
Коефіцієнт зносу	50	$K_z = \frac{A}{ПВ} \times 100\%$,	де K_z – коефіцієнт зносу основних засобів; А – сума нарахованої амортизації основних засобів, тис. грн.; ПВ – первісна вартість основних засобів, тис. грн.	Характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів.
Коефіцієнт придатності	50	$K_n = 1 - K_z$	де K_n – коефіцієнт придатності основних засобів.	Характеризує ступінь придатності основних засобів для експлуатації.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Показники руху основних засобів				
Середньо-річна вартість основних засобів	-	$OЗ_c = \frac{OЗ_n + OЗ_k}{2}$	де $OЗ_c$ – середньорічна вартість основних засобів тис. грн.; $OЗ_n$ – вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	Є базою для розрахунку показників руху основних засобів ресторану
Коефіцієнт надходження (введення) основних засобів	max	$K_v = \frac{OЗ_v}{OЗ_k} \times 100\%$	де K_v – коефіцієнт введення ОЗ; $OЗ_v$ – вартість введених за період ОЗ, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яку частину від тих основних засобів, що є на кінець звітного періоду, складають введені основні засоби.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	max	$K_o = \frac{OЗ_o}{OЗ_k} \times 100\%$	де K_o – коефіцієнт оновлення ОЗ; $OЗ_v$ – вартість нових введених ОЗ за період, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яку частину від тих основних засобів, що є на кінець звітного періоду, складають нові основні засоби.
Коефіцієнт вибуття основних засобів	min	$K_{vib} = \frac{OЗ_{vib}}{OЗ_k} \times 100\%$	де K_{vib} – коефіцієнт виведення ОЗ; $OЗ_{vib}$ – вартість виведених за період ОЗ, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яка частина основних засобів, з якими підприємство почало діяльність в звітному періоді, вибула із-за зносу і з інших причин

Для успішного управління матеріальними активами підприємств

ресторанного господарства застосовують економічний аналіз, який дає змогу правильно оцінити роботу підприємства і його підрозділів, виявити причини недоліків і оцінити резерви підвищення ефективності управління матеріальними активами підприємств ресторанного господарства.

При проведенні економічного аналізу застосовується система показників. Від того, наскільки ці показники повно і точно відбивають сутність досліджуваних явищ, залежать результати аналізу.

Для успішного функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах, які характеризуються глобалізацією економічних відносин, їхньою нестабільністю і зростанням рівня конкуренції, важливим завданням керівників підприємства є формування, об'єктивне оцінювання та використання потенціалу підприємства з урахуванням ефективності управління матеріальними активами та особливостей впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінку ефективності управління матеріальними активами доцільно проводити у розрізі матеріальних необоротних активів (основних засобів) та матеріальних оборотних активів (запасів). Аналіз перших передбачає реалізацію таких етапів, як аналіз обсягів динаміки, структури основних засобів ресторану, аналіз руху та технічного стану основних засобів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ РЕСТОРАНУ «GALLERY», ТОВ «ГАЛЕРІ»

2.1. Дослідження організаційно-економічного профілю підприємства

У випускній кваліфікаційній роботі проблема ефективності управління матеріальними активами в підприємствах ресторанного бізнесу при готелях розглядається на прикладі ресторану «Gallery», який розташований за адресою: м. Київ, вул. Костянтинівська, 7а.

Ресторан розміщений в будівлі butik-готелю «Поділ Плаза». Готель і ресторан розміщені у відреставрованій старовинній будівлі на Подолі. У пішій доступності до ресторану знаходяться Андріївський Узвіз, Контрактова площа, станції метрополітену, фунікулер, річковий вокзал, чисельні пам'ятки історії та архітектури, торговельні центри, музеї тощо. Особливий колорит Подолу приваблює киян та гостей столиці, тут завжди багатолюдно і це створює підвищений попит на ресторанный послуги.

Ресторан «Gallery» належить ТОВ «Галері» і є юридичною особою, окремою від готелю «Поділ Плаза». Товариство має відокремлене майно, власний баланс, рахунки у банках і здійснює діяльність на засадах самоокупності і повного госпрозрахунку.

Під ресторан ТОВ «Галері» орендує приміщення на 1-му та 2-му поверхах готелю. На верхньому поверсі розташований лоббі-бар і зал «Веранда» на 30 місць, з якої можна перейти на літню терасу місткістю 30 місць. На нижньому поверсі знаходяться зали «М'який» та «Бенкетний» по 25 місць в кожному. Загальна одноразова місткість ресторану – 120 місць, а при організації фуршету – до 200.

Ресторан «Gallery» працює щодня з 7-00 до 23-00 без перерви. З 7-00 до 11-00 пропонуються сніданки за методом обслуговування «шведська лінія». Цією послугами переважно користуються гості готелю «Поділ Плаза». Вартість сніданку – 100 грн. Після 11-ї ранку в закладі запроваджується

обслуговування офіціантами «а ля карт». У нічні години черговий кухар виконує замовлення для обслуговування гостей в номерах готелю.

З 13-00 до 17-00 в закладі пропонуються комплексні обіди, що складаються з першої та другої страви і напоїв (чай, кава, узвар, сік) на вибір. Споживачам пропонують три варіанти скомплектованого обіду – український, європейський та італійський. Вартість обіду – 135 грн. Споживачами комплексних обідів переважно є працівники підприємств, установ та організацій під час обідньої перерви, та кияни і гості столиці, що у денний час перебувають на Подолі. У вечірні години з 19-00 до 22-00 споживачі можуть обрати скомплектоване меню вечері за ціною 150 грн., що містить холодну закуску, другу страву, бокал вина та напоїв на вибір.

У бізнес-центрі готелю «Поділ Плаза» часто відбуваються корпоративні заходи – конференції, семінари, тренінги тощо. Працівники ресторану «Gallery» організовують обслуговування учасників заходу (кава-брейк, обід, вечеря).

Як зазначалося, ресторан «Gallery» і butik-готель «Поділ Плаза» знаходяться в одній будівлі і є самостійними підприємствами – юридичними особами. Але співпраця між цими закладами завдяки ефекту синергії надає і ресторану і готелю вагомні конкурентні переваги. Наявність у будівлі ресторану, лоббі-бару, тераси дозволяє готелю збільшувати клієнтську базу, у тому числі при проведенні корпоративних заходів. В свою чергу ресторан «Gallery» завжди може розраховувати на попит гостей готелю.

Відмічаємо вишукані інтер'єри залів ресторану – м'які меблі, коштовні люстри, дзеркала. Це створює неповторний колорит закладу і приваблює не лише гостей готелю, а й киян, корпоративних замовників тощо. Наявність власного стилю створює відмінність ресторану «Gallery» від аналогічних закладів і є конкурентною перевагою закладу.

В меню ресторану «Gallery» представлено страви української та європейської кухонь. Кулінарними «перлинами» закладу є меню мисливця, яке містить страви з дичини, вишукані і корисні страви з гарбуза, каша полба,

що виготовляється за старовинною рецептурою і за своєю корисністю дорівнює осетровій ікрі. Ціни в меню ресторану орієнтовані на споживачів з вищим за середній доходом. Так, вартість холодних страв і закусок в діапазоні 98 – 365 грн., гарячих закусок – 145 – 458 грн., перших страв – 88 – 198 грн., других гарячих страв – 68 – 668 грн., гарнірів 45 – 145 грн., десертів 45 – 255 грн. Певним недоліком можна вважати відсутність окремого вегетаріанського меню.

Карта вин закладу нараховує понад 300 найменувань білого і червоного вина, серед яких колекційні французькі та італійські напої. Винотека є своєрідною «родзинкою» ресторану «Gallery», що створює закладу конкурентну перевагу.

Основними сегментами споживачів ресторану «Gallery» є:

- гості готелю «Поділ Плаза» - до 40% від загальної кількості;
- учасники корпоративних і святкових заходів в готелі – до 10%;
- працівники установ під час обідньої перерви – до 10%;
- кияни та гості міста – до 35%;
- гості святкових заходів (весілля, ювілейна дата тощо) – до 5%.

Як бачимо, ресторан «Gallery» орієнтує свою діяльність на різноманітні сегменти споживачів. Це сприяє зміцненню позиції на конкурентному ринку.

Вищим органом ТОВ «Галері» є збори учасників. До виключної компетенції вищого органу належить створення філій, реорганізації, припинення та ліквідації товариства, затвердження річного звіту, розподілу прибутку, призначення та звільнення виконавчого органу, затвердження внутрішніх нормативних документів товариства.

Керівництво поточною господарської діяльністю ресторану «Gallery» здійснює одноосібний виконавчий орган - директор, який призначається та звільняється з посади за рішенням вищого органу ТОВ «Галері» - зборів учасників товариства. Відповідно до Статуту ТОВ «Галері» директор

розпоряджається коштами і майном, представляє його інтереси закладу у відносинах з підприємствами, організаціями та установами усіх форм власності, укладає цивільно-правові угоди (за виключенням угод на суму понад 200 тис. грн., які потребують попереднього узгодження вищим органом), відкриває і закриває рахунки у банках, приймає, звільняє, переміщує працівників, видає накази, розпорядження, обов'язкові до виконання усіма працівниками закладу.

Директору ресторану «Gallery» підпорядковуються функціональні керівники – заступник директора з постачання та головний бухгалтер, а також лінійні керівники – шеф-кухар та старший адміністратор, які здійснюють керівництво відповідно роботою кухні та залу.

На 01.01.2019 року чисельність персоналу ресторану «Gallery» становила 28 осіб. Переважна більшість працівників закладу мають фахову освіту, досвід роботи в ресторанному бізнесі і є кваліфікованими фахівцями. Зазначаємо низьку плинність кадрів в закладі.

Основним показником, що характеризує обсяг реалізації послуг ресторану «Gallery» у грошовому вимірі є чистий дохід від реалізації (товарооборот). Динаміка товарообороту закладу наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка товарообороту ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки
(тис. грн)**

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Товарооборот	13890	15831	18136	1941	2305	113,97	114,56
Оборот по ПВВ	10729	12326	14153	1407	1827	114,88	114,82
Оборот по купівельним товарам	3161	3505	3983	344	478	110,88	113,64
Питома вага ПВВ, %	77,24	77,86	78,04	0,62	0,18		
Вартість сировини	3053	3472	3980	419	508	113,72	114,63
Націнка	10837	12359	14156	1522	1797	114,04	114,54
Середньозважена націнка, %	354,9 6	355,9 6	355,6 8	1,0	-0,28		

З даних табл. 2.1 бачимо, що товарооборот ресторану «Gallery» щорічно зростає. Так, приріст товарообороту у 2017 році становив 13,97%, а у 2018 році – 14,56%. Зазначимо, що за даними Національного банку України рівень інфляції в Україні у 2017 році становив 13,7%, а у 2018 році – 9,8%. Тобто протягом 2016-2018 років темпи росту товарообороту перевищували рівень інфляції, і товарооборот зростає не лише за рахунок цінового фактору, а й за рахунок збільшення кількості споживачів і обсягів реалізації послуг. Це вказує на збільшення попиту споживачів на послуги закладу. Також відмічаємо стабільний склад товарообороту – питома вага продукції власного виробництва незначно зростає.

В ресторані «Gallery» застосовується диференційована націнка – на скомплектовані раціони (сніданки, обіди, вечери) націнка менша ніж за меню «а ля карт». Середньозважена націнка протягом 2016-2018 років лишалася стабільною. Це дозволяє утримувати певний баланс між прагненням до максимізації прибутку завдяки вищим цінам та розширенню клієнтської бази, збільшенню обсягів реалізації та товарообороту. Гнучка цінова політика, яку застосовує керівництво закладу сприяє збільшенню обсягів реалізації та товарообороту.

Завантаженість ресторану «Gallery» практично не залежить від сезону, оскільки готель «Поділ Плаза» завантажений цілорічно, а на Подолі завжди багато киян, туристів і тому в районі постійно спостерігається висока концентрація попиту на ресторанный послуги. В той же час, в теплу пору року кількість споживачів в закладі зростає за рахунок літньої веранди. Також ресторан завжди завантажений під час Новорічних і Різдвяних свят. Протягом тижня найбільший попит на послуги закладу спостерігається в період з п'ятниці по неділю. Протягом дня ресторан найбільше завантажений у вечірні години. Тому для гарантованого обслуговування особливо під час свят споживачі можуть заздалегідь забронювати столик у закладі.

Зазначимо, що проведення у готелі «Поділ Плаза» корпоративних заходів також сприяє завантаженості ресторану «Gallery».

За даними звітності ТОВ «Галері» (Форма 2 Звіт про фінансові результати) проаналізуємо в динаміці основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ресторану
«Gallery» за 2016-2018 роки (тис. грн)**

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Чистий дохід	13890	15831	18136	1941	2305	113,97	114,56
Собівартість	11426	12925	14701	1499	1776	113,12	113,74
Валовий прибуток	2464	2906	3435	442	529	117,94	118,20
Інші операційні доходи	36	41	44	5	3	113,89	107,32
Адміністративні витрати	862	948	1043	86	95	109,98	110,02
Витрати на збут	145	162	188	17	26	111,72	116,05
Інші операційні витрати	79	90	106	11	16	113,92	117,78
Результат операційної діяльності	1414	1747	2232	333	485	123,55	127,76
Результат звичайної діяльності	1366	1688	2157	322	469	123,57	127,80
Чистий прибуток	928	1142	1456	214	314	123,06	127,50

З даних табл. 2.2 бачимо, що протягом 2016-2018 років в закладі значно покращилися показники фінансово-господарської діяльності. Це обумовлено динамікою доходів і витрат ресторану «Gallery». Так, чистий дохід від реалізації послуг у 2017 та 2018 роках зростав до попереднього року відповідно на 13,97 та 14,56%. Виробнича собівартість зростала меншими темпами, що зумовило динамічне збільшення валового прибутку. Зазначаємо, що в цілому поточні витрати ресторану «Gallery» зростали меншими темпами ніж дохід від реалізації. Цим пояснюється покращення показників прибутковості. Так, прибуток від операційної діяльності у 2017 році зріс на 23,55%, а у 2018 році – на 27,76%. Приріст чистого прибутку у ці ж роки

становив відповідно 23,06 та 27,50%.

Прибуткова господарська діяльність свідчить про достатній рівень ефективності управління закладом, наявність фінансового ресурсу для інвестування у розвиток матеріально-технічної бази, навчання і мотивації персоналу тощо. Прибутковий ресторан визначається більшою інвестиційною привабливістю, може отримати кращі умови кредитування.

Діяльність ресторану «Gallery» відбувається під впливом факторів зовнішнього середовища – політичних, економічних, соціальних, ринкових тощо. Після глибокої політичної та соціально-економічної кризи 2014-2015 років починаючи з 2016 року національна економіка поступово переходить у фазу зростання. Це сприяє збільшенню попиту на послуги ресторанів. Так, за даними Держстату України у 2017-2018 роках спостерігається поступове зростання реальних доходів населення, що сприяло збільшенню частки витрат домогосподарств на готелі і ресторани з 2,0% у кризовому 2015 році до 2,4% у 2018 році.

На думку більшості експертів найближчими роками в Україні за умови поглиблення реформ можна очікувати на зростання ВВП, доходів населення за рахунок зростання заробітної плати і пенсій, загальне покращення соціально-економічного стану. Це створить сприятливі умови для діяльності суб'єктів економічної діяльності, у тому числі закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Київ – найбільше місто в Україні. В столиці знаходяться центральні органи державної влади, представництва іноземних держав, головні офіси провідних суб'єктів економічної діяльності, історичні і культурні пам'ятки, заклади освіти і науки. Зазначимо, що в Києві найбільший в країні рівень оплати праці. Так, за даними статистики, якщо у 2018 році середня заробітна плата найманих працівників в Україні становила 8865 грн. на місяць, у тому числі в готелях і ресторанах 5875 грн., то в той же період в Києві середньомісячна заробітна плата становила відповідно 13542 та 6903 грн. Більша заробітна плата дозволяє киянам більше витратити, у тому числі на ресторанні і готельні послуги. Так, за даними статистики домогосподарства в

Києві витрачають на готелі і ресторани 4,9% від загальних витрат, що більш ніж удвічі перевищує середній показник по країні.

В Києві завжди багато приїжджих. Це мешканці області, які щодня приїздять на роботу, громадяни України, що перебувають в столиці з приватними цілями або у відрядженні, іноземні туристи і ділові особи. За даними Державної служби статистики у 2018 році в Україні послугами колективних закладів розміщення скористалися 4,8 млн. осіб, у тому числі в Києві – 1,2 млн. осіб, або 25% від загальної чисельності. При цьому загальна кількість іноземців, що поселялися в українських готелях та інших закладах розміщення становила 798,8 тис. осіб, у тому числі в Києві – 429,6 тис. осіб, або 53,8% від загальної кількості іноземних гостей.

Таким чином завдяки попиту киян та численних гостей міста в столиці сформований найбільший в Україні територіальний ринок ресторанних послуг. Цей ринок динамічно розвивається і на думку експертів, має хороші перспективи для подальшого зростання.

Територіальний ринок ресторанних послуг м. Києва визначається великою кількістю учасників – закладів ресторанного господарства, які конкурують між собою. Найбільш жорстка конкуренція відбувається у центральних районах міста, де багатолюдно і концентрується попит на ресторанні послуги. Зокрема на Подолі в районі розміщення ресторану «Gallery» розташовано десятки закладів ресторанного бізнесу (ресторанів, кафе, барів, піцерій, закладів національних кухонь, швидкого харчування, кав'ярень, вуличної їжі). Кожен заклад має власну клієнтську базу, яка перетинається із клієнтськими сегментами ресторану «Gallery». Але заклад має стратегічну перевагу над конкурентами – знаходження у будівлі готелю. Гості готелю, учасники корпоративних заходів, що організують в «Поділ Плаза» стають споживачами ресторану «Gallery».

За допомогою SWOT - аналізу розглянемо напрями впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність ресторану «Gallery» (табл. 2.3).

SWOT-аналіз ресторану «Gallery»

Показник	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Політичні та соціально-економічні чинники	Політична стабілізація, реформа судочинства, зменшення податкового і адміністративного тиску на бізнес сприятимуть зростанню економіки, доходів громадян і попиту	Продовження політичної та економічної кризи загрожує падінням доходів населення і попиту на послуги ресторанів
Галузеві чинники	Інноваційний розвиток галузі сприяє збільшенню попиту споживачів, зростанню прибутковості	Заклади неспроможні відповідати сучасним галузевим вимогам будуть змушені покинути ринок
Ринкові чинники	Зростання територіального ринку м. Києва сприяє діяльності закладу	Уповільнення темпів росту ринку призведе до посилення конкуренції
Показник	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Знаходження у будівлі готелю	Завдяки ефекту синергії заклад має стабільний контингент споживачів – гостей готелю.	Зменшення завантаженості готелю загрожує діяльності ресторану
Матеріально-технічна база	Новітні основні засоби, сучасні інтер'єри забезпечують належну якість послуг	Значні витрати на утримання, оновлення та розвиток
Трудові ресурси	Кваліфікований персонал. Належний стан мотивації	Значні витрати на утримання кращих кадрів
Фінансово-господарська діяльність	Прибуткова діяльність дозволяє фінансувати розвиток	Обмежені можливості для збільшення обсягів наданих послуг

Дані SWOT-аналізу (табл. 2.3) вказують, що зміни у зовнішньому середовищі в даний час в цілому сприятливі для діяльності ресторану «Gallery». Так, наявна тенденція до покращення політичного стану в державі, спостерігається позитивна динаміка макроекономічних показників – зростання ВВП, зміцнення національної валюти, підвищення реальних доходів

населення. Поточна ситуація та середньостроковий прогноз територіального ринку також можна визнати сприятливими для діяльності закладу. Так, ринок щорічно динамічно зростає, а стан конкуренції є прийнятним для ресторану «Gallery».

Водночас потрібно враховувати, що лишається загроза негативних змін у зовнішньому середовищі. Так, існує ймовірність ескалації військових дій на Донбасі, загострення внутрішньополітичної ситуації в державі, припинення реформ і як наслідок – погіршення ділового клімату, негативна динаміка макроекономічних і макрофінансових показників, зменшення реальних доходів населення. Це призведе до зменшення попиту на ресторанні послуги і негативно впливатиме на діяльність ресторану «Gallery».

Сильні сторони внутрішнього середовища ресторану «Gallery» характеризують стратегічні конкурентні переваги закладу, зокрема розміщення в будівлі готелю, новітня матеріально-технічна база, якісний і мотивований персонал, прибуткова поточна господарська діяльність. Сильні сторони закладу потрібно ефективно використовувати. Водночас, керівництву ресторану «Gallery» потрібно нівелювати слабкі сторони закладу, такі як залежність від стану співпраці з орендодавцем приміщення – готелем «Поділ Плаза», обмеженість просторового ресурсу, значні витрати на утримання матеріально-технічної бази і персоналу.

В цілому результати SWOT-аналізу свідчать, що завдяки наявній динаміці у зовнішньому і внутрішньому середовищі ресторан «Gallery» має хороші перспективи для успішної діяльності на територіальному ринку ресторанних послуг м. Києва.

2.2. Аналіз складу і структури матеріальних активів ресторану «Gallery»

Матеріальні активи є важливою та невід’ємною частиною ресурсного потенціалу ресторану «Gallery». Поряд із трудовими ресурсами матеріальні активи дозволяють закладу виробляти і реалізовувати споживачам

високоякісні продукцію та послуги, забезпечувати при цьому прибуткову господарську діяльність.

Матеріальні активи ресторану «Gallery» складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). Розрахунок частки матеріальних активів в загальних активах закладу в динаміці за 2016-2018 наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка активів ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки, тис. грн

Показник	На кінець року			Відхилення	
	2016	2017	2018	17-16	18-17
Активи, у т.ч.:	2965	3137	3257	172	120
Матеріальні активи, у т.ч.:	2572	2661	2787	89	126
Основні засоби	2266	2340	2451	74	111
Запаси	306	321	336	15	15
Питома вага матеріальних активів, %	86,75	84,83	85,57	-1,92	0,74

З даних табл. 2.4 бачимо, що частка матеріальних активів в загальних активах ресторану «Gallery» протягом 2016-2018 років лишалася стабільно і станом на 01.01.2019 року перевищує 85%. Це підкреслює значення матеріальних активів в діяльності закладу.

З даних табл. 2.4. також видно, що у складі матеріальних активів на основні засоби припадає понад 90% від загальної вартості. В ресторані «Gallery» в якості основних засобів обліковуються матеріальні об'єкти вартістю понад 6 тис. грн. і терміном використання понад 1 рік, а також малоцінні необоротні матеріальні активи. Кожна одиниця основних засобів має інвентарний номер і обліковується за початковою і залишковою вартістю. Амортизація основних засобів розраховується за методом зменшення залишкової вартості.

Розвиток і ефективне використання наявної матеріально-технічної бази,

передусім основних засобів належить до найважливіших завдань керівництва підприємства. Головними завданнями щодо управління основними засобами в ресторані «Gallery» визначені наступні:

- визначення потреби в основних засобах;
- організація придбання основних засобів на конкурентних засадах;
- організація технічного огляду і ремонту в період експлуатації;
- своєчасна заміна фізично зношених і морально застарілих засобів;
- навчання персоналу правилам роботи з торговельно-технологічним устаткуванням.

Потреба в основних засобах ресторану «Gallery» визначається виходячи з господарської доцільності та затверджених вищим органом ТОВ «Галері» нормативів оснащення торговельно-технологічним устаткуванням і меблями. Управлінська відповідальність за збереження, утримання та використання основних засобів покладена на директора ресторану «Gallery». Кожна одиниця основних засобів закріплена за працівниками, які їх експлуатують і несуть у тому числі матеріальну відповідальність за їх збереження, утримання у придатному до експлуатації стані. Відповідальні працівники зобов'язані дотримуватися правил експлуатації засобів, техніки безпеки.

Під час придбання основних засобів в підприємстві ретельно вивчають пропозиції виробників та продавців відповідних засобів. Критеріями відбору виступають такі параметри, як клас енергоспоживання (для торговельно-технологічного устаткування), ремонтпридатність, зручність експлуатації, естетичне сприйняття (переважно для меблів, елементів дизайну приміщень), гарантійні зобов'язання, терміни поставки, ціна. Рішення щодо вибору кращої пропозиції приймає директор закладу.

Основні засоби ресторану «Gallery» можна класифікувати за багатьма ознаками. Так, за належністю основні засоби поділяються на власні і орендовані. Переважна більшість основних засобів закладу є власністю ТОВ

«Галері» і обліковуються в балансі товариства. Товариство орендує в готелі «Поділ Плаза» приміщення. Відповідно вартість частини будівлі, в якій розміщений ресторан, не належить ТОВ «Галері» і не обліковується в його балансі.

За функціональним призначенням в ресторані «Gallery» виділяють виробничі і невиробничі основні засоби. Переважна частина основних засобів підприємства бере безпосередню участь у виробничих процесах. До невиробничої частини основних засобів належать ті, що використовуються адміністрацією закладу для здійснення управлінських функцій.

За натурально-речовим складом в ресторані «Gallery» обліковують машини і обладнання, меблі, передавальні пристрої, транспортні засоби, комп'ютерну техніку, засоби зв'язку, інвентарну тару, інвентар тощо.

Згідно з Податковим кодексом України основні засоби поділяють на групи залежно від мінімального терміну їх використання. Розглянемо склад основних засобів закладу станом на 01.01.2019 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад основних засобів ресторану «Gallery», тис. грн

Група основних засобів згідно з Податковим кодексом	Первісна вартість	Залишкова вартість	Знос	Коефіцієнт зносу, %
Передавальні пристрої	370	262	108	29,19
Машини та обладнання (торговельно-технологічне устаткування)	1454	876	578	39,75
Електронно-обчислювальна техніка	126	74	52	41,27
Транспортні засоби	926	517	409	44,17
Прилади, інвентар, меблі	1475	634	841	57,02
Інші основні засоби	95	70	25	26,32
Інвентарна тара	24	18	6	25,0
Разом	4470	2451	2019	45,17

З даних табл. 2.5 бачимо, що основні засоби закладу складаються з торговельно-технологічного устаткування, меблів, інвентарю, транспортних засобів. В цілому основні засоби ресторану «Gallery» зношені на 45,17%, але ступінь зносу значно різниться за групами основних засобів. Найбільший знос накопичений щодо меблів та інвентарю, транспортних засобів та комп'ютерної техніки. Меблі є важливою частиною інтер'єру закладу і повинні справляти відповідне естетичне враження. Тому на меблі встановлюється мінімально дозволений законодавством термін використання – 4 роки, що забезпечує їх своєчасне оновлення. Автомобільний транспорт ресторану «Gallery» перебуває у постійній експлуатації і фізично зношується, комп'ютерна техніка швидко морально застаріває. Цим пояснюється значний рівень зносу вказаних груп основних засобів.

Водночас відмічаємо відносно незначний рівень зносу торговельно-технологічного устаткування. Це пов'язане із надійністю в роботі та тривалим терміном експлуатації холодильного, теплового та механічного устаткування ресторану.

Проаналізуємо в динаміці рух основних засобів підприємства за 2016-2018 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники руху основних засобів ресторану «Gallery» (тис. грн)

Показник	На кінець року			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Залишкова вартість	2266	2340	2451	74	111	103,27	104,74
Первісна вартість	4237	4322	4470	85	148	102,01	103,42
Введено	72	138	190	66	52	191,67	137,68
Вибуло	54	64	79	10	15	118,52	123,44
Коефіцієнт оновлення, %	3,18	5,90	7,75	2,72	1,85		
Коефіцієнт вибуття, %	2,38	2,74	3,22	0,36	0,48		

Дані табл. 2.6 свідчать, що протягом 2016-2018 років вартісні показники основних засобів закладу змінювалися незначно. Зазначимо, що протягом періоду досліджень основні засоби ресторану «Gallery» оновлювалися повільно. Це характеризує політику власників щодо інвестування в розвиток матеріально-технічної бази закладу у складних економічних умовах. Так, у 2016 році було придбано основних засобів вартістю лише 72 тис. грн. зазначимо, що у 2016-2017 роках інвестиції на придбання основних засобів суттєво збільшилися. Завдяки цьому коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився з 3,18% у 2016 році до 7,75% у 2018 році. Вважаємо, що цього недостатньо і інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази підприємства потрібно збільшувати.

Проаналізуємо в динаміці показники придатності основних засобів підприємства за 2016-2018 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників придатності основних засобів ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки (тис. грн)

Показник	На кінець року			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Залишкова вартість	2266	2340	2451	74	111	103,27	104,74
Первісна вартість	4237	4322	4470	85	148	102,01	103,42
Знос	1971	1982	2019	11	37	100,56	101,87
Коефіцієнт придатності, %	53,48	54,14	54,83	0,66	0,69		
Коефіцієнт зносу, %	46,52	45,86	45,17	-0,66	-0,69		

З даних табл. 2.7 бачимо, що в цілому основні засоби закладу мають задовільний рівень придатності, їхній знос менший за 50%. При цьому протягом 2016-2018 років значення коефіцієнту придатності незначно покращувалися. Разом з цим, потрібно враховувати, що споживачі закладу висувають високі вимоги щодо якості комплексної послуги. Це обумовлює необхідність використання новітніх основних засобів і дотримання високого

рівня їхньої придатності.

Таким чином, проведене дослідження вказує на необхідність здійснення інвестицій в оновлення основних засобів підприємства. У зв'язку з цим розглянемо можливі джерела фінансування.

Джерелами фінансування основних засобів в ресторані «Gallery» можуть бути власні кошти закладу – амортизаційний фонд та чистий прибуток, а також банківський кредит. Зазначимо, що за даними звітності підприємства (Форма 2 «Звіт про фінансові результати») амортизація необоротних активів закладу протягом 2016-2018 років щорічно перевищувала 250 тис. грн. Таким чином, в ресторані «Gallery» накопичені кошти амортизації не використовуються за призначенням – на оновлення матеріально-технічної бази. Відповідно на ці цілі не використовується частина чистого прибутку, що капіталізується. Таким чином, в закладі щорічно можливо спрямовувати до 1 млн. грн. на придбання основних засобів.

Оборотні матеріальні активи ресторану «Gallery» складаються з запасів продовольчих товарів, столового посуду і приборів, столової білизни, миючих засобів, інвентарю, інших матеріальних активів, що обліковуються в якості малоцінних і швидкозношуваних предметів. Для зберігання запасів в закладі використовуються холодильні камери, складські приміщення, в яких забезпечуються оптимальні умови зберігання (температурний режим, вологість повітря тощо).

Розмір запасів продовольчої сировини і товарах визначається згідно із затвердженими в підприємстві нормативами, які враховують виробничі потреби, терміни зберігання, обсяги партії постачання та інші параметри. Також за нормативами визначається потреба в запасах столового посуду і приборів, столової білизни тощо.

За даними бухгалтерської звітності (Форма 1 Баланс) станом на 01.01.2019 року вартість оборотних матеріальних активів (запасів) ресторану «Gallery» становила 336 тис. грн. (див. табл. 2.4). Структура запасів наведена на діаграмі (рис. 2.1).

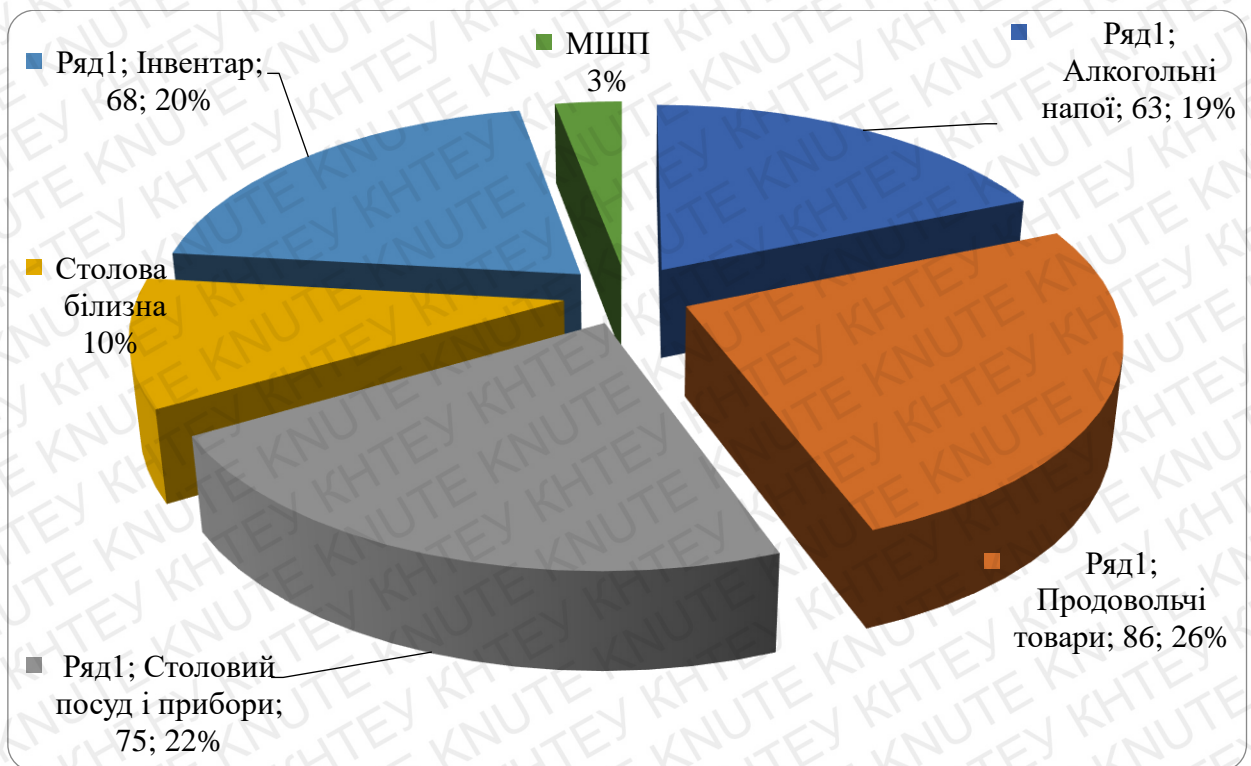


Рис. 2.1. Структура запасів ресторану «Gallery» станом на 01.01.2019 (%).

З наведеної на рис. 2.1 діаграми бачимо, що найбільша питома вага у запасах закладу належить продовольчій сировині і товарам, у тому числі винотеці, столовому посуду та приборам, столовій білизні. Це пояснюється об'єктивними чинниками. Наприклад, значна вартість запасів алкогольних напоїв пояснюється високими цінами на колекційні вина. Значні запаси, продовольчих товарів обумовлені необхідністю дотримання нормативних вимог, які спрямовані на забезпечення ритмічного виробництва кулінарної продукції. На нашу думку, наявна структура запасів відбиває позиціонування ресторану «Gallery» як закладу, що надає якісне обслуговування клієнтам з вищими за середні статками.

В підприємстві приділяється велика увага якості продовольчих товарів, та предметів матеріально-технічного забезпечення, що закуповуються для використання у виробничих процесах і поповнення нормативних запасів. Тому в ресторані «Gallery» висувують жорсткі вимоги до постачальників щодо якості, термінів поставки, цінових параметрів, термінів оплати тощо. Завдяки цьому наявні в закладі запаси забезпечують можливість ритмічної діяльності

з виробництва і надання якісних ресторанных послуг.

В результаті проведеного дослідження приходимо до висновку, що наявна матеріально-технічна база ресторану «Gallery» відповідає сучасним вимогам за якісними та кількісними параметрами і дозволяє закладу надавати споживачам високоякісні ресторанны послуги. Основні засоби підприємства в цілому є придатними для експлуатації, але потребують оновлення. Оборотні матеріальні ресурси в цілому забезпечують поточну виробничу діяльність закладу. Разом з тим, дослідження дозволило виявити певні недоліки в питаннях підвищення придатності основних засобів, оновлення та розвитку матеріально-технічної бази. Так, за умови значного зносу на придбання нових основних засобів підприємство не повністю використовує нараховану амортизацію. Таким чином, ресторан «Gallery» має резерви для розвитку матеріально-технічної бази.

2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними активами в ресторані «Gallery»

Проведене дослідження складу і структури матеріальних активів ресторану «Gallery», наведене у параграфі 2.2. випускної кваліфікаційної роботи, свідчить про достатність наявної матеріально-технічної бази закладу для здійснення виробничої діяльності – наданні споживачам високоякісних ресторанных послуг. Наявні в закладі основні засоби та оборотні матеріальні активи створюють потенціал для здійснення діяльності з виробництва і надання послуг. Важливо наявний потенціал матеріальних ресурсів ефективно використовувати.

Інформаційною базою аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів ресторану «Gallery» є дані звітності підприємства за 2016-2018 роки – баланс та звіт про фінансові результати.

Розрахунок показників ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства наведений в табл. 2.8.

**Динаміка показників ефективності використання матеріальних активів
ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки (тис. грн)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Чистий дохід	13890	15831	18136	1941	2305	113,97	114,56
Чистий прибуток	928	1142	1456	214	314	123,06	127,50
Матеріальні активи	2572	2661	2787	89	126	103,46	104,74
Ресурсовіддача	5,40	5,95	6,51	0,55	0,56	110,19	109,41
Ресурсомісткість	0,185	0,168	0,154	-	-	90,81	91,67
Рентабельність матеріальних ресурсів, %	36,08	42,92	52,24	6,84	9,32		

З даних табл. 2.8 бачимо, що протягом 2016-2018 років спостерігається динамічне покращення показників ефективності використання матеріально-технічної бази закладу – збільшення ресурсовіддачі та рентабельності матеріальних активів, зменшення ресурсомісткості. Покращення значень цих показників пояснюється перевищенням темпів росту доходу від реалізації та чистого прибутку над темпами росту вартості матеріальних активів.

Про ефективність використання матеріально-технічної бази ресторану «Gallery» опосередковано вказує показник оборотності місць в залах закладу. За даними наших спостережень в середньому послугами закладу щоденно користуються 180-200 споживачів, у тому числі до 60 осіб під час сніданку, 50-70 осіб вдень (комплексні обіди) і до 70 осіб у вечірні години. Враховуючи загальну одноразову місткість ресторану «Gallery» - 120 місць, оборотність одного місця в закладу коливається у межах 1,5 – 1,67.

Зазначимо, що оборотність місць в залах ресторану «Gallery» суттєво різниться. Так, найбільше споживачів приймає зал «Веранда» на 30 місць в якому організовується обслуговування під час сніданку. Відповідно тільки в ранкові години місця в залі обертаються двічі. Також цей зал задіяний в

обслуговуванні комплексних обідів у денні години. Таким чином, в середньому за день місяця в залі «Веранда» обертаються 5-6 разів. Зали «М'який» та «Бенкетний» як правило використовують для обслуговування замовлень корпоративних і святкових заходів. Вони завантажені менше. Найменша оборотність місць спостерігається в лоббі-барі ресторану «Gallery». Наявність лоббі-бару було обов'язковою вимогою готелю «Поділ Плаза» при укладанні договору оренди приміщень з ТОВ «Галері». Незважаючи на відносно незначну завантаженість лоббі-бар сприяє збільшенню попиту споживачів і є корисним для підприємства.

Ефективність використання основних засобів в ресторані «Gallery» визначаємо за допомогою загальних (універсальних) та галузевих (часткових) показників ефективності. Загальні показники ефективності дозволяють зробити оцінку ефективності використання основних засобів в цілому по підприємству, а часткові використовуються для оцінки ефективності використання торговельно-технологічного устаткування, транспортних засобів тощо.

За видами торговельно-технологічного устаткування в ресторані «Gallery» найбільш ефективно використовується холодильні камери і шафи. Холодильне устаткування експлуатується 24 години на добу. Практично протягом робочої зміни використовується теплове устаткування – електричні плити, духові шафи, фритюрниця. Коефіцієнт використання механічного устаткування значно менший. Наприклад, електропривод з насадками для приготування фаршу, устаткування для нарізання м'ясної та рибної гастрономії, сиру, овочів, замішування тіста використовують лише 1-3 години протягом зміни. Також визначаємо незначне завантаження кави машини, бутербродниці у лоббі-барі.

Рівень завантаженості окремих основних засобів залежить від особливостей технологічних процесів, попиту споживачів та інших чинників. Окремі одиниці устаткування, наприклад у лоббі-барі, недостатньо завантажені, але вони необхідні у виробничому процесі. Тобто незалежно від

завантаженості окремі види устаткування мають експлуатуватися.

Розрахуємо в динаміці загальні показники ефективності використання основних засобів в закладі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки (тис. грн)

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Чистий дохід	13890	15831	18136	1941	2305	113,97	114,56
Чистий прибуток	928	1142	1456	214	314	123,06	127,50
Чисельність персоналу, чол.	27	28	28	1	0	103,70	100,0
Залишкова вартість основних засобів	2266	2340	2451	74	111	103,27	104,74
Фондовіддача	6,13	6,77	7,40	0,64	0,63	110,44	109,31
Фондомісткість	0,163	0,148	0,135	-0,015	-0,013	90,80	91,22
Фондоозброєність праці	83,93	83,57	87,54	-0,36	3,97	99,57	104,74
Рентабельність ОЗ, %	40,95	48,80	59,40	7,85	10,60		
Інтегральний показник	15,84	18,17	20,97	2,33	2,80	114,71	114,41

З даних табл. 2.9 робимо висновок про суттєве покращення показників ефективності використання основних засобів закладу протягом 2016-2018 років. Даний висновок ґрунтується на наступному:

- фондовіддача у 2017-2018 роках зростала відповідно на 10,44 та 9,31% до показника попереднього року. Збільшення фондовіддачі, тобто чистого доходу від реалізації послуг в розрахунку на одиницю вартості основних засобів, свідчить про постійне зростання ефективності використання основних засобів;
- фондомісткість щорічно зменшувалася на 9,2% у 2017 році та на 8,78% у 2018 році до показників попереднього року;

- фондоозброєність праці протягом 2016-2018 років змінилася незначно – у 2017 році зменшилася на 0,43%, а у 2018 році зросла на 4,74% до показника попереднього року. Динаміка фондоозброєності обумовлювалася зростанням чистого доходу від реалізації послуг та чисельності персоналу закладу;
- рентабельність основних засобів, тобто чистий прибуток в розрахунку на одиницю залишкової вартості основних засобів зростав у 2017-2018 роках відповідно на 7,85 та 10,60% до показника попереднього року;
- інтегральний показник ефективності, що враховує фондівіддачу та рентабельність основних засобів у 2017 році збільшився на 14,71%, а у 2018 році – на 14,41% до показника попереднього року.

Основними чинниками, що обумовили покращення показників ефективності використання основних засобів ресторану «Gallery» протягом 2016-2018 років відбулося внаслідок перевищення темпів росту чистого доходу від реалізації та чистого прибутку над темпами росту залишкової вартості основних засобів.

Незважаючи на динамічне покращення розрахованих у табл. 2.9 показників, в оцінці ефективності використання основних засобів ресторану «Gallery» потрібно враховувати наступне. Показники ефективності – фондівіддача, фондомісткість тощо не враховують рівень придатності основних засобів. Між тим, більш зношені основні засоби мають меншу залишкову вартість, відповідно їх експлуатація дозволяє отримати короткочасний ефект. Як зазначалося у параграфі 2.2 випускної кваліфікаційної роботи, основні засоби закладу зношені майже наполовину. Якби в ресторані «Gallery» протягом 2016-2018 років проводили масштабне оновлення матеріально-технічної бази, то це призвело б до більшого приросту залишкової вартості основних засобів і відповідно менших темпів покращення показників ефективності основних засобів.

Також потрібно враховувати, що в розрахунках показників ефективності використання основних засобів використовувалися значення чистого доходу від реалізації послуг за поточними цінами, тобто без врахування інфляції. За даними державної статистики індекс інфляції в Україні у 2017-2018 роках становив відповідно 113,7 та 109,8%. Порівняння фондівдачі основних засобів, розрахованої за поточним та скоригованим чистим доходом від реалізації послуг наведено на графіку (рис. 2.2).

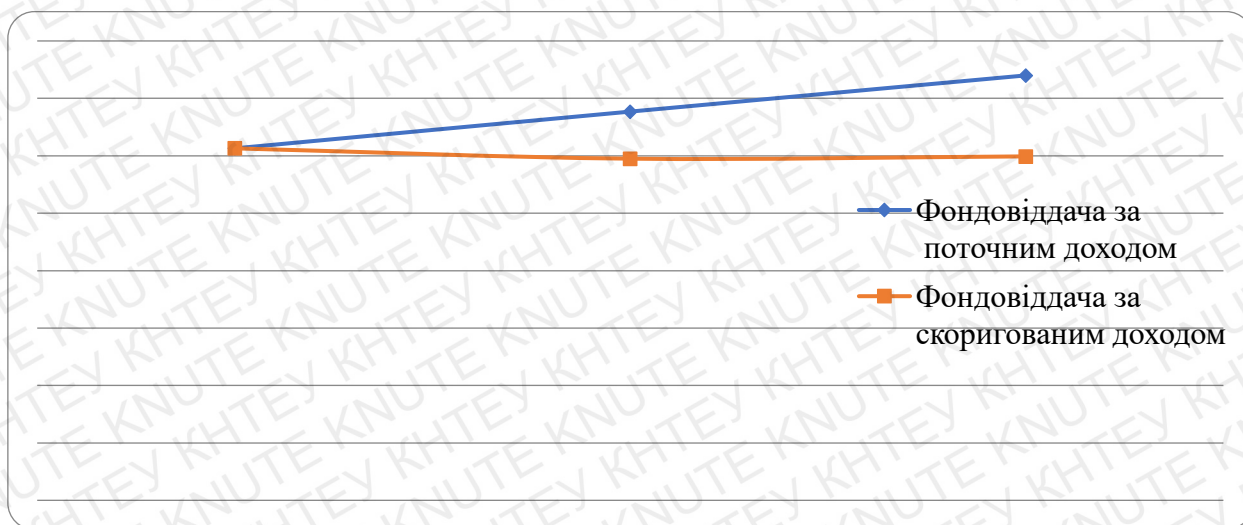


Рис. 2.2 Динаміка фондівдачі ресторану «Gallery» за 2016-2018 роки.

З наведеного на рис. 2.2 графіка бачимо, що у 2017-2018 роках фондівдача, розрахована з використанням скоригованого на індекс інфляції чистого доходу не тільки не зросла, а й навіть дещо зменшилася порівняно з базисним 2016 роком. Причиною цього є менший розмір приросту скоригованого чистого доходу порівняно з приростом залишкової вартості основних засобів.

Розрахунок показників ефективності використання оборотних матеріальних активів (запасів) закладу в динаміці за 2016-2018 роки наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності використання запасів ресторану
«Gallery» за 2016-2018 роки (тис. грн)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17-16	18-17	17-16	18-17
Чистий дохід	13890	15831	18136	1941	2305	113,97	114,56
Чистий прибуток	928	1142	1456	214	314	123,06	127,50
Запаси	306	321	336	15	15	104,90	104,67
Оборотність запасів, разів	45,39	49,32	53,98	3,93	4,66	108,66	109,45
Тривалість запасів, діб	8,04	7,40	6,76	-0,64	-0,64	92,04	91,35
Рентабельність запасів, %	303,3	355,8	433,3	52,5	77,5		

З даних табл. 2.20 бачимо, що протягом 2016-2018 років в закладі значно покращилися показники ефективності використання оборотних матеріальних активів (запасів). Так оборотність запасів зросла з 45,39 у 2016 році до 53,98 оборотів у 2018 році. Відповідно тривалість запасів за період зменшилася з 8,04 до 6,76 днів. Також значно збільшилася рентабельність запасів. Покращення показників ефективності використання запасів обумовлені більш високими темпами росту чистого доходу від реалізації та чистого прибутку порівняно з темпами росту запасів.

Підвищення ефективності використання матеріальних оборотних активів дозволяє позитивно оцінити якість управління запасами в ресторані «Gallery». В закладі постійно зберігаються нормативні запаси, що дозволяють забезпечити ритмічний і безперервний виробничий процес. Підвищенню оборотності запасів також сприяють ретельний відбір постачальників, оптимізація термінів і розмірів партій постачання та інші заходи. Зазначаємо, що швидке обертання запасів убезпечує підприємство від «заморожування» власних оборотних коштів.

Таким чином, проведене у динаміці за 2016-2018 роки дослідження ефективності управління матеріальними активами ресторану «Gallery»

дозволяє зробити висновок про загальне підвищення управління наявною матеріально-технічною базою підприємства. Даний висновок ґрунтується на наступному:

- покращенні показників ефективності використання матеріальних активів – зростання ресурсовіддачі та рентабельності матеріальних активів, зменшення ресурсомісткості;
- покращенні показників ефективності використання основних засобів – збільшення фондovіддачі, рентабельності основних засобів, інтегрального показника, зменшення фондомісткості;
- динамічному покращенні показників ефективності управління запасами – збільшення оборотності і рентабельності запасів, зменшення тривалості запасів.

Разом з тим, потрібно враховувати, що покращення показників ефективності значною мірою обумовлювалося впливом зростання цін внаслідок інфляції, і меншою мірою – збільшенням обсягів наданих послуг. Окремі основні засоби закладу недостатньо використовуються у виробничому процесі.

Ресторан «Gallery» має потенціал для вдосконалення управління матеріальними ресурсами.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи містить дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, результатів господарської діяльності, стану матеріально-технічної бази та ефективності управління матеріальними ресурсами ресторану «Gallery». Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Ресторан «Gallery» розміщений у будівлі butik-готелю «Поділ Плаза» за адресою: м. Київ, вул. Костянтинівська, 7а. заклад орендує приміщення у готелю, є юридичною особою, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю.

2. У складі ресторану лоббі-бар, три зали, літня тераса. Загальна одноразова місткість закладу – 120, а при організації фуршету – 200 місць. Заклад пропонує споживачам страви української та європейської кухонь, колекційні вина.

3. Ресторан «Gallery» задовольняє попит різних груп споживачів:

- гостей готелю «Поділ Плаза» під час сніданку за методом обслуговування «шведська лінія» та протягом дня за меню «а ля карт»;
- працівників розташованих поблизу підприємств, установ та організацій, киян та гостей міста – у денні години пропонуються комплексні обіди (бізнес-ланчі);
- учасники і гості корпоративних в готелі «Поділ Плаза»;
- гості весіль та інших святкових заходів.

4. Протягом 2016-2018 років в ресторані «Gallery» спостерігається покращення показників фінансово-господарської діяльності - збільшення чистого доходу від реалізації, показників прибутковості.

5. За допомогою SWOT-аналізу визначено, що нинішні зміни у зовнішньому середовищі в цілому відкривають нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в Україні та Києві. Сильними сторонами внутрішнього середовища ресторану «Gallery» є ефект синергії від розміщення в будівлі готелю, сучасна матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, прибуткова поточна фінансово-господарська діяльність. Водночас слабкими сторонами є загроза припинення оренди приміщень, значні витрати на утримання персоналу, оновлення матеріальної бази, обмеженість просторового ресурсу.

6. Матеріальні активи ресторану «Gallery» складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). Основні

засоби зношені майже наполовину і потребують оновлення. При цьому коштів амортизаційного фонду достатньо для заміни застарілих засобів новими, але цей ресурс не використовується у повній мірі.

7. Протягом 2016-2018 років в ресторані «Gallery» суттєво покращилися показники ефективності використання матеріальних активів в цілому, а також основних засобів та запасів. Зокрема відмічається зростання фондівіддачі, рентабельності основних засобів, інтегрального показника ефективності, збільшення оборотності і зменшення тривалості запасів.

В цілому управління матеріальними активами ресторану «Gallery» є достатньо ефективним. Але в умовах загострення конкуренції на територіальному ринку ресторанних послуг матеріально-технічна база закладу потребує розвитку і управління матеріальними активами необхідно вдосконалювати.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ РЕСТОРАНУ «GALLERY»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріальними активами підприємства

Проведене дослідження ефективності управління матеріальними активами ресторану «Gallery», результати якого наведені у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, виявило певні недоліки діючого механізму управління матеріально-технічною базою підприємства. Зокрема, відмічалось накопичення зносу основних засобів, низькі темпи оновлення матеріально-технічної бази. Потрібно враховувати, що зростання територіального ринку та посилення конкуренції вимагають розвитку матеріальної бази закладу.

Пропонуємо наступні напрями удосконаленні механізму управління матеріальними активами ресторану «Gallery» (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Основні напрями удосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery»

Обґрунтуємо доцільність наведених на рис. 3.1. напрямів:

1. Прискорене оновлення основних засобів.

В результаті дослідження було встановлено, що основні засоби ресторану «Gallery» оновлюються повільно. Так, у 2018 році коефіцієнт оновлення основних засобів становив лише 7,75% (див. табл. 2.6). такими темпами цикл повного оновлення основних засобів закладу триватиме майже 13 років. Як наслідок – в підприємстві відбувається накопичення морального і фізичного зносу основних засобів, зменшується їхня придатність. У зв'язку з цим пропонуємо наступні заходи, спрямовані на прискорене оновлення основних засобів підприємства:

- провести інвентаризацію основних засобів підприємства під час якої визначити ступінь морального і фізичного зносу, доцільність подальшого використання в розрізі кожної одиниці основних засобів;
 - уточнити потребу підприємства в основних засобах з урахуванням сучасних вимог щодо продуктивності, енергомісткості, ергономічності, надійності, безпеки, економічності тощо;
 - визначити коло надійних постачальників сучасних основних засобів;
 - розробити план-графік оновлення матеріально-технічної бази підприємства, який має передбачати першочергову заміну морально застарілих та фізично зношених засобів.
2. Диверсифікація джерел фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

В результаті дослідження було встановлено, що придбання нових основних засобів в ресторані «Gallery» здійснюється за рахунок амортизаційного фонду. При цьому, як зазначалося у параграфі 2.2 випускної кваліфікаційної роботи, кошти амортизаційного фонду використовуються не повністю. Так, у 2018 році в закладі була нарахована амортизація основних засобів в сумі 263 тис. грн., а нових засобів було придбано лише на 190 тис. грн. Тому пропонуємо використовувати кошти амортизаційного фонду за

призначенням.

Крім коштів амортизаційного фонду на придбання основних засобів, проведення ремонтних робіт пропонуємо використовувати такі фінансування:

- чистий прибуток підприємства. В 2018 році ресторан «Gallery» отримав чистий прибуток в розмірі 1456 тис. грн. (див. табл. 2.2). У разі потреби пропонуємо реінвестувати частину чистого прибутку у розвиток матеріально-технічної бази закладу;
- додаткові інвестиції учасників ТОВ «Галері»;
- кредитні кошти;
- залучення коштів партнерів, зокрема butik-готелю «Поділ Плаза».

3. Підвищення мотивації та відповідальності персоналу за експлуатацію і збереження матеріальних активів.

Ефективне використання матеріальних активів передбачає участь персоналу ресторану «Gallery» у їх належній експлуатації, своєчасному проведенні профілактичних ремонтів, збереженні. Задля того працівники підприємства повинні володіти відповідними вміннями і навичками, бути зацікавленими у належному використанні та збереженні наявної матеріально-технічної бази.

З метою підвищення рівня мотивації та відповідальності персоналу закладу за експлуатацію та збереження матеріальних активів пропонуємо наступні заходи:

- передбачити у посадових інструкціях усіх категорій працівників вимогу щодо неухильного дотримання правил експлуатації устаткування;
- регулярно проводити навчання працівників правилам експлуатації машин і механізмів, іншого обладнання. В першу чергу це стосується новітніх високотехнологічних засобів;
- розробити план-графік профілактичних та планових ремонтів

передавальних пристроїв, машин, механізмів, торговельно-технологічного устаткування та інших основних засобів;

- передбачити матеріальне стимулювання працівників, відповідальних за експлуатацію, ремонт основних засобів, їхнє утримання у придатному стані, належну експлуатацію, відсутність поломок;
- застосовувати засоби адміністративної (догани, попередження) та матеріальної (позбавлення премії, стягнення збитків з матеріально-відповідальних осіб) відповідальності за неналежну експлуатацію та (або) збереження основних засобів та/або оборотних матеріальних активів, що призвели до негативних наслідків для підприємства.

4. Удосконалення механізму управління і контролю запасів.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що в цілому оборотні матеріальні активи ресторану «Gallery» протягом 2016-2018 років використовувалися достатньо ефективно (див. параграф 2.3.). Враховуючи зростання цін на продовольчу сировину і товари, предмети матеріально-технічного забезпечення, а також прогноз щодо збільшення обсягів наданих послуг вважаємо, що заклад потребує удосконалення управління запасами, що передбачає такі заходи:

- нормування запасів. Діючи в підприємстві нормативи запасів пропонуємо переглянути з урахуванням поточної і перспективної потреби, цін, умов постачання та інших чинників. При цьому потрібно забезпечити оптимальність нормативу, тобто встановлення балансу між необхідним розміром запасів та витратами на доставку, зберігання і утримання. Розробка та затвердження обґрунтованих нормативів запасів сприятиме забезпеченню надійної, безперервної виробничої та господарської діяльності ресторану «Gallery» та ефективному використанню оборотних матеріальних активів;
- удосконалення контролю за наявністю та рухом запасів. Ефективне управління запасами потребує здійснення контролю за їх наявністю

та рухом і підприємстві. Номенклатура запасів ресторану «Gallery» налічує сотні найменувань продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення і тому проведення постійного контролю за дотриманням нормативів по кожному запасу пов'язане із значними витратами. У зв'язку з цим, пропонуємо застосовувати метод АБВ-аналізу, який дозволяє здійснити розподіл запасів на 3 групи залежно від їхньої значущості (рис. 3.2).



Рис. 3.2 АБВ-аналіз запасів ресторану «Gallery»

Відповідно до АБВ-аналізу пропонуємо розподілити запаси підприємства на три групи:

- А – найбільш важливі для забезпечення діяльності. Це приблизно 15% від загальної номенклатури запасів, але вони забезпечують приблизно 65% результату. В ресторані «Gallery» таким запасами є, переважно продовольча сировина і товари, що користуються значним попитом споживачів. Запаси групи А потребують постійного контролю з боку керівництва підприємства. У разі невідповідності нормативу необхідно негайно вживати заходів щодо поповнення запасів;

- Б – менш важливі запаси. Їхня кількість та важливість для досягнення загального результату становить по 20%. Для таких запасів доцільно встановити періодичність контролю 1-2 рази на місяць. До цієї групи належать, наприклад, цукор, борошно, столовий посуд та прибори тощо;
- В – малозначущі запаси. За часткою в номенклатурі запасів це найбільша група, але їхнє значення найменше. Такі запаси, як правило, закупаються у великій кількості і вони не потребують частого контролю. Це наприклад, канцелярські товари, сіль, кухонний інвентар, миючі засоби тощо. Реалізація даної пропозиції дозволить підвищити ефективність та дієвість контролю запасів, зменшити витрати на виконання контрольних функцій;
- розширення номенклатури запасів. Дана пропозиція полягає у запровадженні постійного моніторингу ринків з метою придбання нових інноваційних предметів постачання, що вирізняються довговічністю, надійністю, економічністю та іншими якісними характеристиками;
- удосконалення процедури постачання оборотних матеріальних активів.

За цим напрямом пропонуємо здійснювати постійний моніторинг ринків з метою визначення найбільш надійних потенційних постачальників якісної продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення. Визначати постачальників на конкурентних засадах за критеріями якості продукції, умов постачання, надійності та ділової репутації постачальника, цінового фактору тощо. З метою уникнення залежності від окремих постачальників за можливістю доцільно розподіляти замовлення на постачання однорідних товарів за різними постачальниками. Також пропонуємо в угодах на постачання передбачати максимально вигідні умови для закладу щодо термінів постачання, графіків та мінімальної партії постачання, цін та термінів оплати за поставлену продукцію, процедури

пред'явлення претензій щодо якості, повернення браку тощо.

3.2. Розрахунок ефективності заходів щодо удосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery»

В параграфі 3.1 випускної кваліфікаційної роботи запропоновані заходи щодо удосконалення управління основними засобами та оборотними матеріальними активами ресторану «Gallery». Для визначення ефективності наведених пропозицій необхідно визначити позитивний результат тобто ефект та витрати, пов'язані із реалізацією запропонованих заходів.

Реалізація більшості пропозицій випускної кваліфікаційної роботи не потребують збільшення витрат. Лише пропозиція прискореного оновлення основних засобів передбачає капіталовкладення в розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Пропонуємо щорічно інвестувати на оновлення основних засобів 500 тис. грн. за рахунок коштів амортизаційного фонду і капіталізованого чистого прибутку. Це сприятиме збільшенню попиту споживачів на послуги ресторану «Gallery», доходу і прибутковості закладу. Прогнозуємо збільшення чистого доходу від реалізації на 20% до показника базисного 2018 року. Очікуємо, що чистий прибуток зросте на 25%, так як при збільшенні доходу від реалізації за рахунок ефекту масштабу відбувається зменшення питомої собівартості і поточних витрат.

Комплексний ефект пропозицій випускної кваліфікаційної роботи на показники вартості і придатності основних засобів прослідкуємо за результатами прогнозу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогноз показників вартості та придатності основних засобів ресторану
«Gallery» (тис. грн)**

Показник	2018р.	Прогноз	Відхи- лення	Темп росту, %
Залишкова вартість ОЗ	2451	2951	500	120,40
Первісна вартість ОЗ	4470	4820	350	107,83
Знос ОЗ	2019	1869	-150	92,57
Коефіцієнт зносу, %	45,17	38,78	-6,39	
Коефіцієнт придатності, %	54,83	61,22	6,39	

З наведеного в табл. 3.1 прогнозу бачимо, що в результаті реалізації пропозицій роботи очікується збільшення залишкової вартості основних засобів на 20,40%, а коефіцієнта придатності на 6,39%. Це буде позитивно впливати на якість продукції та послуг закладу.

З даних табл. 3.2 бачимо, що за прогнозом очікуються незначні зміни показників ефективності використання основних засобів підприємства – збільшення фондоозброєності праці, рентабельності основних засобів, інтегрального показника. Разом з тим, прогнозується незначне зменшення фондівіддачі та зростання фондомісткості. Це пояснюється впливом інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази, що спричинять динамічне зростання залишкової вартості основних засобів. У зв'язку з цим зазначимо, що реалізація запропонованих заходів призведе до довгострокового ефекту і у подальшому показники ефективності використання матеріальних активів будуть покращуватися.

**Прогноз показників ефективності використання основних засобів
ресторану «Gallery» (тис. грн)**

Показник	2018р.	Прогноз	Відхи- лення	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	18136	21763	3627	120,0
Чистий прибуток	1456	1820	364	125,0
Чисельність персоналу, чол.	28	28	0	100,0
Залишкова вартість ОЗ	2451	2951	500	120,40
Фондовіддача	7,40	7,37	-0,03	99,59
Фондомісткість	0,135	0,136	0,001	100,74
Фондоозброєність праці	87,54	105,39	17,85	120,40
Рентабельність ОЗ, %	59,40	61,67	2,27	
Інтегральний показник	20,97	21,32	0,35	101,67

Таким чином, проведені розрахунки вказують на наявність значного економічного ефекту від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи, який полягає у наступному:

- збільшення вартості та придатності основних засобів підприємства;
- підвищення ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності використання оборотних матеріальних ресурсів.

Крім того, реалізація пропозицій роботи матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ресторану «Gallery» за рахунок:

- сприяння підвищенню якості наданих послуг, збільшенню споживачів;
- сприяння збільшенню обсягів наданих послуг і доходу;
- диверсифікації джерел фінансування розвитку матеріально-технічної

бази підприємства;

- зменшення питомих витрат на утримання матеріально-технічної бази.

В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery». Запропоновані основні напрями вдосконалення механізму управління матеріальними активами:

- прискорене оновлення основних засобів;
- диверсифікація джерел фінансування розвитку матеріально-технічної бази;
- удосконалення механізму управління і контролю оборотних матеріальних активів (запасів);
- підвищення рівня мотивації і відповідальності персоналу за ефективне використання і збереження матеріальних цінностей закладу.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів ресторану «Gallery». Прогнозні розрахунки свідчать про наявність значного економічного ефекту від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи, зокрема:

- збільшення вартості та придатності основних засобів підприємства;
- підвищення ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності використання оборотних матеріальних ресурсів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Як відомо, матеріальні активи є важливою і невідомою складовою частиною основою ресурсного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу і відіграють вирішальне значення для здійснення ними ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності. В умовах загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості готельно-ресторанних послуг розвиток і належне використання матеріальних ресурсів є необхідною передумовою успішної діяльності підприємств галузі.

Таким чином, проблема підвищення ефективності управління матеріальними активами підприємств готельно-ресторанного бізнесу, обрана для дослідження випускної кваліфікаційної роботи, є важливою та актуальною. В роботі дана проблема досліджується на матеріалах ресторану «Gallery».

Робота містить вступ, основну частину, що складається з трьох розділів, висновки і пропозиції, список використаних джерел, додатки.

В першому розділі роботи на підставі вивчення актів законодавства, наукових і літературних джерел, даних державної статистики проаналізовані теоретичні засади формування механізму управління матеріальними активами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи містить дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, результатів господарської діяльності, стану матеріально-технічної бази та ефективності управління матеріальними ресурсами ресторану «Gallery». Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Ресторан «Gallery» розміщений у будівлі butik-готелю «Поділ Плаза» за адресою: м. Київ, вул. Костянтинівська, 7а. Заклад орендує приміщення у готелю, є юридичною особою, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю.

2. У складі ресторану лоббі-бар, три зали, літня тераса. Загальна одноразова місткість закладу – 120, а при організації фуршету – 200 місць. Заклад пропонує споживачам страви української та європейської кухонь, колекційні вина.

3. Ресторан «Gallery» задовольняє попит різних груп споживачів:

- гостей готелю «Поділ Плаза» під час сніданку за методом обслуговування «шведська лінія» та протягом дня за меню «а ля карт»;
- працівників розташованих поблизу підприємств, установ та організацій, киян та гостей міста – у денні години пропонуються комплексні обіди (бізнес-ланчі);
- учасників і гостей корпоративних заходів в готелі «Поділ Плаза»;
- гостей весіль та інших святкових заходів.

4. Протягом 2016-2018 років в ресторані «Gallery» спостерігається покращення показників фінансово-господарської діяльності - збільшення чистого доходу від реалізації, показників прибутковості.

5. За допомогою SWOT-аналізу визначено, що нинішні зміни у зовнішньому середовищі в цілому відкривають нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в Україні та Києві. Сильними сторонами внутрішнього середовища ресторану «Gallery» є ефект синергії від розміщення в будівлі готелю, сучасна матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, прибуткова поточна фінансово-господарська діяльність. Водночас слабкими сторонами є загроза припинення оренди приміщень, значні витрати на утримання персоналу, оновлення матеріальної бази, обмеженість просторового ресурсу.

6. Матеріальні активи ресторану «Gallery» складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). Основні засоби зношені майже наполовину і потребують оновлення. При цьому коштів амортизаційного фонду достатньо для заміни застарілих засобів новими, але цей ресурс не використовується у повній мірі.

7. Протягом 2016-2018 років в ресторані «Gallery» суттєво покращилися показники ефективності використання матеріальних активів в цілому, а також основних засобів та запасів.

8. В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління матеріальними активами ресторану «Gallery». Запропоновані основні напрями вдосконалення механізму управління матеріальними активами:

- прискорене оновлення основних засобів;
- диверсифікація джерел фінансування розвитку матеріально-технічної бази;
- удосконалення механізму управління і контролю оборотних матеріальних активів (запасів);
- підвищення рівня мотивації і відповідальності персоналу за ефективне використання і збереження матеріальних цінностей закладу.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів ресторану «Gallery». Прогнозні розрахунки свідчать про наявність значного економічного ефекту від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи, зокрема:

- збільшення вартості та придатності основних засобів підприємства;

- підвищення ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності використання оборотних матеріальних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. №514-VI, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
3. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576-XII, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
4. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1323750896945761>.
5. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/getcnt.php?uid=1022.260.0&nobreak>.
6. ДСТУ 4527: 2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prohotel.tv/forum/index.php?autocom=downloads&showfile=439>.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс”. – Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. № 87.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318 зі змінами і доповненнями.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 “Податок на прибуток”. – Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 28 грудня 2000 р. № 353.
10. НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ

України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193 – 198.

11. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підруч. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків, 2014. – 431 с.
12. Ачкасов І. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Опорний конспект лекцій / І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х.:ХНАМГ, 2010. – 89 с.
13. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
14. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: учебник / С. И. Байлик [для студ. высш. учеб. заведен.]. – 2-е изд., перераб и доп. – К.: Дакор, 2009. – 368 с.
15. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн. / В. Г. Банько – 2-е вид., перероб и доп. – К.: Дакор, 2008. – 328 с.
16. Бай С. І. Менеджмент організації. — К., 2005. — 180 с.
17. Войтенко Т. Усе про облік основних засобів (фондів) / Войтенко Т., Піроженко О., Маханько О. – Х.: Фактор, 2007. – 368 с.
18. Горецька Л. Л. Економічна природа активів: обліковий аспект / Л. Л.Горецька // Вісник ЖІТІ. – 2015. – № 20. – С.49-57.
19. Даньків Н. В. Теоретичні основи функціонально-вартісного аналізу (ФВА) в ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства / Н. В. Даньків // Економічний аналіз – 2011. – №.9, частина 3 – С. 85–89.
20. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р. З. Дарміць, Н. О. Вацик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С. 153 – 161.
21. Демченко Т. А. Методи економічного аналізу та їх особливості / Т. А.

- Демченко, Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №2. – С. 179 – 184.
22. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. - К.: Ельга-Н: КНТ, 2017. – 777 с.
 23. Жаворонок А. В., Дзюбик І. В. Особливості аналізу виробничих запасів на підприємстві / А. В. Жаворонок, І. В. Дзюбик // «Молодий вчений». – 2017. - № 6(46). – С. 422 – 426
 24. Калініченко О. В. Мікроекономіка: Навч. посіб. / О. В. Калініченко, Л. М. Бердіна. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 472 с.
 25. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посібн. / І. В. Ковальчук. – К.: Видавництво "Знання", 2008. – 679 с.
 26. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор-Видавництво, 2015. – 752 с.
 27. Косік А.Ф. Мікроекономіка: Навчальний посібник / А. Ф. Косік, Г. Е. Гронтковська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 416 с.
 28. Макарова Г. С. Форми оцінки потенціалу підприємства / Г. С. Макарова // Економіка розвитку. – 2011. – №4. – С. 89 – 92.
 29. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
 30. Мармуль Л.О., Федорчук О.М. Ефективність використання основних засобів підприємств. — К. : ННЦ "Ін-т аграрної економіки", 2007. – 208 с.
 31. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підруч. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ, 2014. - 431 с.
 32. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // Науковий вісник

33. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів. – Житомир : ПП "Рута", 2007. – 704 с.
34. Мощенюк Т.С., Неплюєва О.О. Економічний зміст ефективності господарської діяльності підприємства та напрями її підвищення/ Т.С. Мощенюк, О.О. Неплюєва// Кримський економічний вісник. – 2014. - № 1(08). – С. 84 – 87
35. Мустеца І. В. Розробка методики оцінки якості основних засобів підприємств готельного господарства / І. В. Мустеца // Экономика и управление предприятием. – 2016. – № 1/3(27). – С. 89 – 92
36. Нагайчук В.В. Вплив якості прибутку підприємства на ефективність його функціонування/ В.В. Нагайчук// Економіка розвитку. – 2013. - № 1(65). – С. 74 – 77.
37. Нікіфоряк В.С., Юрій Е.О. Основні шляхи підвищення прибутковості підприємства/ В.С. Нікіфоряк, Е.О. Юрій// Кримський економічний вісник. – 2014. - № 1(08). – С. 39- 42
38. Нусинов В. Я., Семенов Г. А., Салыга С. Я., Лобов С. П., Севастьянов Р. В., Василичев Д. В. Эффективность использования оборотных средств предприятий. — Кривой Рог : Издательский дом, 2007. — 430 с.
39. Операційний менеджмент: монографія / О. М. Сумець, М. В. Черкашина; Акад. внутр. військ. - Х. : Міська друкарня, 2013.
40. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с.
41. Організація в ресторанному господарстві (виробництво): підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. - 330 с.
42. Повержук Ю.М., Юрій Е.О. Оцінка та напрями покращення фінансового стану підприємств України/ Ю.М. Повержук, Е.О. Юрій// Кримський економічний вісник. – 2014. - № 1(08). – С. 130 – 132

43. Партин Г. О. Систематизація підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» / Г. О. Партин, С. Я. Фаріон // Вісник Ун-ту банківської справи Нац. Банку України. – 2012. – №2 (14). – С. 76 – 80.
44. Перекрест Т. В. Забезпеченість та ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства / Т. В. Перекрест // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №3. – С. 144 – 150.
45. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. В. Перекрест // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №4. – С. 130 – 136.
46. Пономаренко В. С. Проблема оцінки системної ефективності функціонування та розвитку підприємства / В. С. Пономаренко, І. В. Гондарева // Економіка розвитку. – 2011. – №2. – С. 5 – 8.
47. Парфіненко А. Ю. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишнеvsька [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
48. Сорока Р.С., Родняк Р.І. Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності/ Р.С. Сорока, Р.І. Родняк// Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.16. – С. 353 – 357
49. Христенко Л. М. Дослідження взаємозв'язку між ефективністю діяльності та економічним потенціалом підприємства / Л. М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – №24. – С. 127 – 132.
50. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності/ С.С. Черниш// Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. - № 6(44). – С. 305 – 309
51. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] // Буковинська державна фінансова академія. –

2012. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/yashyna.htm, 364 с.

52. Barr N. Economics of the welfare state / N. Barr. – 5th ed. – Oxford University Press, 2012. – 386 p.
53. Coelli J. Timothy An introduction to efficiency and productivity analysis / Timothy J. Coelle, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell, George E. Battese. – 2nd ed. – New York: Springer, 2005. – 350 p.
54. Harold O. Fried The measurement of productive efficiency and productivity growth / Harold O. Fried, C. A. Knox Lovel, Shelton S. Schmidt. – Oxford University Press, 2008. – 638 p.
55. Henry M. Levin Cost-effectiveness analysis: Methods and applications / Henry M. Levin, Patric J. McEvan. – 2nd ed. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. – 308 p.
56. Needles B. Financial Accounting , Boston, 2003
57. Urban, G. Don'tJustRelate-Advocate!: A Blueprint for Profit inthe Era of Customer Power, Wharton School Publishing. – 2015. –№6. –С. 15-18\
58. Sherif Roubi "The valuation of intangibles for hotel investments", Property Management, 2017 Vol. 22 Issue: 5, pp.410-423
59. Barr N. Economics of the welfare state / N. Barr. – 5th ed. – Oxford University Press, 2012. – 386 p.
60. Robert Johnston, Graham Clark. Service Operations Management, 3rd Edition. FT Prentice Hall, 2008. – 533 p.